



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO**

Oteldino Alberto Mendes Freire

**Relatório de Estágio: Direção Geral da
Administração Pública de Cabo Verde (DGAP)**

Orientado por:

Professora Doutora Graciete Honrado

Dr. Alfredo Pina

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo

Resumo/Palavras-chave

O presente Relatório pretende apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular realizado entre abril e agosto de 2014, na Direção Geral da Administração Pública de Cabo Verde (DGAP), no departamento de Gestão de Recursos Humanos.

Nesse sentido é dada uma abordagem que descreve no primeiro capítulo o empreendedorismo, a criação de negócios e também o conceito de desenvolvimento sustentável, todos estes temas relacionados com Cabo Verde. O segundo capítulo aborda a administração pública cabo-verdiana e o terceiro capítulo apresenta a entidade acolhedora (DGAP). O quarto capítulo aborda todo o desenvolvimento do estágio que incidiu em diversas áreas: Programa de Qualificação de Recursos Humanos (PQRH), Recrutamento Centralizado (BQE), Implementação do Modelo CAF na DGAP e Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública (PEPAP). Por fim, no último capítulo, efetua-se a conclusão desta etapa.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Desenvolvimento Sustentável, Administração Pública de Cabo Verde.

Abstract/Keywords

This report aims to present the work done during the traineeship conducted between April and August 2014, the General Direction of Public Administration of Cape Verde (DGAP), the Human Resource Management department.

In this sense an approach is given in the first chapter that describes entrepreneurship, business creation and also the concept of sustainable development, all these related topics Cape Verde. The second chapter discusses the Cape Verdean government and the third chapter presents the host entity (DGAP). The fourth chapter addresses the entire development stage that focused on several areas: Qualification Program Human Resources (PQRH), Central Recruitment (BQE), Implementation of the CAF Model DGAP and Placement Program in Public Administration (PEPAP). Finally, the last chapter makes the conclusion of this step.

Keywords: Entrepreneurship, Sustainable Development, Public Administration of Cape Verde.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer à Professora Doutora Graciete Honrado pela gentileza ao aceitar ser minha Orientadora e pelo apoio prestado durante a escrita deste trabalho.

A realização do presente trabalho, marca o final de uma etapa do meu percurso académico, e como tal, não poderia deixar de dirigir algumas palavras de agradecimentos a todos aqueles que me incentivaram a lutar por aquilo que sempre acreditei e que me apoiaram ao longo desta minha caminhada.

Um obrigado em especial para os meus pais que sempre me apoiaram, incondicionalmente, na realização deste Mestrado e a Deus por me tornar capaz de seguir em frente neste projeto, superando o emocional.

Não poderia deixar de agradecer ao meu orientador Dr. Alfredo Pina pela sua capacidade intelectual e simplicidade, auxiliando-me, e de que maneira, no desenvolvimento do meu estágio. Sou-lhe muito grato por este gesto de carinho e dedicação que, em certa medida, transformou-me numa outra pessoa.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para que este objetivo se tornasse realidade, o mais sincero obrigado!

Índice

Resumo/Palavras-chave	v
Abstract/Keywords	vii
Agradecimentos.....	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiii
Abreviaturas e Siglas.....	xv
Glossário	xvi
Introdução	1
Metodologia	2
Capítulo I – Conceito de Empreendedorismo, Criação de Negócio e Desenvolvimento Sustentável	5
1.1. Empreendedorismo em Cabo Verde	5
1.1.1. Desenvolvimento do Sector Privado - Uma abordagem alternativa.....	9
1.1.2. Empreendedorismo vs. Crescimento Económico	14
1.1.3. Ambiente de Negócios em Cabo Verde	16
1.2. Desenvolvimento Sustentável.....	18
Capítulo II – Administração Pública em Cabo Verde.....	19
2.1. Evolução Histórica.....	19
2.2. Administração Pública Cabo-Verdiana.....	22
2.3. Gestão Pública e Gestão da Qualidade: Serviços Públicos em Cabo Verde	24
2.3.1. A Gestão nos Serviços Públicos	25
2.3.2. A Gestão Pública.....	27
2.3.2.1. Características da Gestão Pública	28
2.3.3. A Gestão de Serviços Públicos e a Boa Governança.....	29
2.4. A Modernização Administrativa e a Reforma do Estado em Cabo Verde.....	30
Capítulo III – Caracterização da Entidade Acolhedora.....	35
3.1. A DGAP	35
3.2. Objetivos Estratégicos da DGAP.....	37
3.3. Programas e iniciativas relevantes em curso	38
Capítulo IV- Desenvolvimento do Estágio	45
4.1. Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública	45

4.1.1. O Certificado PEPAP	48
4.2. Implementação do Modelo C.A.F. na A.P.....	48
4.2.1. Definição	49
4.2.2. Objetivos Principais	49
4.2.3. Porquê um Modelo	51
4.3. Bolsa de Qualificação de Emprego (Recrutamento Centralizado)	53
4.3.1. Objetivos	54
4.3.2. Princípios	54
4.3.3. Conceitos	54
4.4. O Papel da DGAP no Processo de Recrutamento Centralizado	55
4.4.1. Fases do Processo de Recrutamento Centralizado	56
4.5. Plano de Qualificação dos Recursos Humanos.....	64
4.5.1. Os Desafios do Plano de Qualificação	70
4.5.2. Resultados Almejados do PQRH.....	73
Conclusão	75
Bibliografia	77

Índice de Figuras

Ilustração 1: Incubador BIC	9
Ilustração 2: Modelo Iceberg.....	12
Ilustração 3: Pilares da Melhoria de Ambiente de Negócios	17
Ilustração 4: Logotipo da DGAP.....	35
Ilustração 5: Organograma DGAP/SEAP Fonte: site da DGAP	37
Ilustração 6: Evolução do N.º de Estagiários Fonte: Adaptado Relatório de Avaliação do PEPAP 46	
Ilustração 7: Estrutura institucional para a execução do plano	71

Índice de Tabelas

Tabela 1: Cronograma de estágio previsto (no início)	4
Tabela 1: Fatores e a Situação Atual Fonte: Levy, R., & Dias, P. (2010).....	7
Tabela 3: Princípios de melhoria de desempenho	28
Tabela 4: Bolsa de Qualificação e Emprego	38
Tabela 5: Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública	40
Tabela 6: Empresa no Dia	41
Tabela 7: Quiosque do Cidadão	42
Tabela 8: Critérios de estrutura Comum de Avaliação	53
Tabela 9: Classificação dos Candidatos	59
Tabela 10: Classificação Final	61

Abreviaturas e Siglas

APUB – Administração Pública

AJEC- Associação de Jovens Empresários Cabo-verdiano

BQE – Bolsa de Qualificação de Emprego

CAF – Estrutura Comum de Avaliação (*common assessment framework*)

CNE - Conselho Nacional de Estatística

CC – Casa de Cidadão

EFQM - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade

ENG – Escola de Negócios e Governação

DSRH - Direção de Serviço dos Recursos Humanos

DSSS - Direção de Serviço da Segurança Social

BDRH - Direção de Serviço da Base de Dados de Recursos Humanos da Administração Pública

DGAP- Direção Geral da Administração Pública

DGPOG – Direção Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão

GATI's - Gabinetes de Apoio Intermunicipal

GAM's - Gabinetes de Apoio Municipal

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

INE - Instituto Nacional de Estatística

INAG – Instituto Nacional de Administração e Gestão

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

MESCI – Ministério do Ensino Superior Ciência e Inovação

MPME - Micro, Pequenas e Médias Empresas

NOSi - Núcleo Operacional de Sistemas de Informação

PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários

PDCA – *Plan, Doing, Check e Act*

PEPAP - Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública

PIRPALOP – Programa Indicativo Regional para Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PRA - Programa de Reforma Antecipada

PAV - Programa de Abandono Voluntário

SNIAC - Sistema Nacional da Identificação e Autenticação Civil

SIGOF - Sistema de Informação de Gestão Orçamental e Financeira

SIM - Sistema de Informação Municipal

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UCRE - Unidade de Coordenação e de Reforma do Estado

Uni-CV – Universidade de Cabo Verde

Glossário¹

Bench Learning

Processo pelo qual a organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações; enfatiza o processo de aprendizagem e não é apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.

Ciclo PDCA

É um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua, tal como *Deming* descreve:

- Plan/Planear (fase do projeto)
- Do/Executar (fase da execução)
- Check/Rever (fase do controlo)
- Act/Ajustar (fase da ação, adaptação e correção)

Estas quatro fases reforçam a ideia de que os programas de melhoria devem começar com um planeamento cauteloso, que deve resultar numa execução eficaz, que deve ser revista e possivelmente ajustada, e deve voltar outra vez a um planeamento cuidadoso num ciclo contínuo.

¹ Conceitos apresentados pelo manual de CAF 2013, para mais informações consultar o manual que está disponível em: http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_final.pdf

Introdução

O presente relatório de estágio é elaborado no âmbito da disciplina de Estágio Curricular, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar. O estágio desenvolveu-se na Direção Geral da Administração Pública, divisão de Recursos Humanos, na cidade da Praia em Cabo Verde, durante quatro meses.

Este estágio foi uma oportunidade de entrar em contato com o mercado de trabalho, de forma a complementar e aperfeiçoar as competências socioprofissionais através de uma ligação entre o sistema educativo e o contacto com o mundo laboral.

Refiro, também, que o relatório de estágio destina-se não só a descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio mas também apresentar um enquadramento do trabalho realizado com todo o conhecimento adquirido durante a licenciatura, pós-graduação e o mestrado. Tanto a licenciatura em Administração Pública, como a pós-graduação em Empreendedorismo e Inovação em Administração Pública e o mestrado atrás referido, serviram de suporte a este trabalho final.

Assim o tema deste relatório é o “empreendedorismo cabo-verdiano”. Procurei atingir alguns objetivos pessoais, tais como: obter contato com o mundo do trabalho, que é cada vez mais competitivo e exigente, adquirir contato com a Administração Pública e com os procedimentos do recrutamento e seleção de candidatos na Administração Pública cabo-verdiana, bem como perceber a questão da empregabilidade no mercado cabo-verdiano.

Este relatório está estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – Conceito de Empreendedorismo, Criação de Negócio e Desenvolvimento Sustentável	
Capítulo II - Administração Pública Cabo-Verdiana	
Capítulo III - Caracterização da Entidade Acolhedora	
Capítulo IV – Desenvolvimento do Estágio	

Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração deste relatório incidiu na observação, investigação e análise documental.

A metodologia da investigação procura a integração e complementaridade entre uma abordagem quantitativa e qualitativa de recolha e análise das informações na mesma linha de pensamento (Ketele & Roegiers, 1993:104) “a investigação é um processo sistemático e intencionalmente orientado e ajustado tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento num dado domínio”.

Segundo os autores acima referidos existem critérios que permitem diferenciar os padrões de investigação de modo bastante fundamental, são eles:

O referencial existente à partida; O produto procurado à partida; O valor prioritário ao qual a investigação se refere; O grau de generalização procurado.

Esses critérios permitem distinguir sete tipos principais de investigação:

A investigação científica; A investigação tecnológica; A investigação avaliadora ou operacional; A investigação-ação; A investigação exploratória; A investigação descritiva; A investigação especulativa. (Ketele & Roegiers, 1998)

Já (Gil, 2008:8) refere que “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”.

A pesquisa científica, sendo um processo constante, organizado e metódico pressupõe a adaptação de métodos e técnicas de procedimentos de recolha e análise dos dados recolhidos no terreno, bem como as regras de redação e estruturação que lhe concedem qualidade e rigor.

De forma de viabilizar o presente estudo, ir-se-á recorrer essencialmente à pesquisa e análise documental, no sentido de se construir um modelo teórico que sirva de suporte para a parte prática.

Através do recurso a entrevistas semiestruturadas a elementos chave na instituição, procurar-se-á obter elementos adicionais que justifiquem e balizem o trabalho.

As entrevistas foram feitas ao Presidente da AJEC (Dr. Paulino Dias), a Franz Tavares Presidente da ADEI e ao Dr. Rui Levy, ex. Presidente da AJEC e Conselheiro da Equipa de que faço parte até ao momento, equipa de implementação do projeto CAF na DGAP.

O cronograma inicial do estágio sofreu alteração visto que, durante toda a realização do estágio, estive a participar no projeto CAF e também na área do Recrutamento centralizado, mais concretamente nos concursos de: diretores intermédios das finanças e do MDR e também de sete técnicos nível 1 do MDR (Ministério do Desenvolvimento Rural).

CRONOGRAMA				
Meses	Abril	Maio	Junho	Julho
Tarefas				
Programa de Estágios Profissionais na A.P.				
Implementação do Modelo C.A.F. na A.P.				
Bolsa de Qualificação e Emprego				
Plano de Qualificação dos R.H. (formação dos funcionários públicos)				

Tabela 1: Cronograma de estágio previsto (no início)

Capítulo I – Conceito de Empreendedorismo, Criação de Negócio e Desenvolvimento Sustentável

1.1. Empreendedorismo em Cabo Verde

Em Cabo Verde não existe um estudo aprofundado sobre o tema “empreendedorismo” apesar de haver instituições tais como o INE (Instituto Nacional de Estatística), a ADEI (Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação), a AJEC (Associação dos Jovens Empresários de Cabo Verde), Cabo Verde Investimentos (Agência Cabo-verdiana de Promoção de Investimentos), que apenas fornecem pistas sobre o empreendedorismo cabo-verdiano.

De entre os estudos que identificamos, destaca-se o artigo de (Lopes, J. et al, 2010) que concluem pela existência de um débil desempenho do país ao nível da atratividade empresarial externa. Os autores consideram que para um potencial investidor externo, a boa classificação de Cabo Verde nos rankings de risco político e social não se espelha em indicadores que avaliam as potencialidades de empreendedorismo numa economia. Contudo, realçam que são visíveis os esforços para superar os aspetos que são menos positivos, observados relativamente ao ambiente empresarial existente e que tais esforços não serão alheios aos investidores internacionais.

Os autores Levy, R., & Dias, P. (2010:6-8) admitem que não existem dados sobre o empreendedorismo em Cabo Verde, pois nenhum estudo foi realizado e toda a temática é relativamente nova em Cabo Verde.

Tendo por base a metodologia do estudo GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*², foi realizado uma simulação³ sobre o nível das condições estruturais do empreendedorismo em Cabo Verde.

2 O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM - www.gemconsortium.org) é o maior estudo de empreendedorismo realizado em todo o mundo. Tem como objetivo analisar a relação entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico em vários países e, simultaneamente determinar as condições que fomentam e travam as dinâmicas empreendedoras em cada país.

Para perceber o nível, os fatores impulsionadores e constrangimentos do empreendedorismo no determinado país O GEM estabelece nove fatores que são utilizados para se compreender o nível, que são os seguintes:

Apoio Financeiro – “Disponibilidade de recursos financeiros, capital próprio e fundos de amortização de dívida para empresas novas e em crescimento, incluindo bolsas e subsídios”; **Políticas Governamentais** – “Grau em que as políticas governamentais relativas a impostos, regulamentações e sua aplicação são neutras no que diz respeito à dimensão das empresas e grau em que estas políticas incentivam ou desincentivam empresas novas e em crescimento”; **Programas Governamentais** – “Existência de programas, em todos os níveis de governação (nacional, regional e municipal), que apoiem diretamente negócios novos e em crescimento”; **Educação e Formação** – “Grau em que a formação sobre a criação ou gestão de negócios novos e em crescimento é incluída no sistema de educação e formação, tendo em conta a qualidade, relevância e profundidade dessa educação e formação para criar ou gerir negócios pequenos, novos ou em crescimento”; **Transferência de Investigação e Desenvolvimento (I&D)** – “Grau em que a Investigação e Desenvolvimento (I&D), a nível nacional, conduz a novas oportunidades comerciais; assim como o acesso (ou falta de acesso) à I&D por parte dos negócios pequenos, novos ou em crescimento”; **Infraestrutura Comercial e Profissional** – “Influência das instituições e serviços comerciais, contabilísticos e legais, que permitem a promoção dos negócios pequenos, novos ou em crescimento”; **Abertura do Mercado/Barreiras à Entrada** – “Grau em que se impede que os acordos e procedimentos comerciais sejam alvo de mudanças e substituições, impossibilitando empresas novas e em crescimento de estar em concorrência e de substituir fornecedores e consultores de forma recorrente”; **Acesso a Infraestruturas Físicas** – “Acesso a recursos físicos (comunicação, transportes, utilidades, terra) a preços que não sejam discriminatórios para negócios pequenos, novos ou em crescimento”; **Normas Sociais e Culturais** – “Grau em que as normas sociais e culturais vigentes encorajam (ou não desencorajam) iniciativas

3 De referir que a simulação feita baseia em evidências e na perceção dos consultores da AJEC (Associação de Jovens Empresários Cabo-verdiano) relativamente às questões abordadas, não foi realizado qualquer inquérito/pesquisa exaustiva.

individuais que levam a novas formas de conduzir negócios e atividades económicas e, por sua vez, contribuem para uma maior distribuição da riqueza e do rendimento”.

Para cada um dos fatores identificou-se, no quadro seguinte, a seguinte situação atual:

Apoio Financeiro	Fundos de Financiamento de Capital Próprio inexistentes; Associação <i>Business Angels</i> criada mas ainda não funciona; Subsídios governamentais inexistentes.
Políticas Governamentais	Contratos públicos não favorecem empresas novas; Apoio as empresas é um prioridade, caso da ADEI; Melhoria do ambiente de negócios (processos administrativos).
Programas Governamentais	Parques tecnológicos e incubadoras; Inexistência de um único local para a obtenção de informação sobre apoios, incentivos e benefícios fiscais (ineficiente divulgação da informação).
Educação e Formação	Pouco estímulo à criatividade, auto-suficiência e iniciativa/atitude; Preparação inadequada para a criação e desenvolvimento de novas empresas; Formação em Empreendedorismo pouco eficiente/eficaz.
Transferência de Investigação e Desenvolvimento	Nenhuma ligação entre as universidades e as empresas (I&D); Pouca capacidade de adquirir tecnologia recente - nenhum subsídio governamental para tal.
Infraestrutura Comercial e Profissional	Mercado de consultoria desenvolvido com várias empresas nacionais e estrangeiras, contudo, o custo ainda é elevado para as novas empresas; O novo FCC e uma ADEI com os RH necessários poderá responder
Abertura do Mercado/ Barreiras à Entrada	Mercado aberto a novas empresas, concorrencial e regulado. Contudo, é um mercado pequeno pelo que, normalmente, as empresas instaladas já garantem o suporte necessário, mais difícil à entrada.
Acesso a Infraestruturas Físicas	Custos das <i>utilities</i> são considerados elevados pelos empresários: comunicação, eletricidade, entre outros; Problemas na distribuição – transporte entre ilhas.
Normas Culturais e Sociais	A Cultura Nacional estimula o êxito individual! Em Cabo Verde um empreendedor que não tem sucesso é visto como um fracasso, nos EUA é visto como uma pessoa com uma experiência.

Tabela 2: Fatores e a Situação Atual

Fonte: Levy, R., & Dias, P. (2010)

Cabo Verde está bem posicionado no que diz respeito às “Políticas Governamentais” e “Abertura do Mercado/Barreiras à Entrada” contudo não se identifica qualquer política que incentive/desincentive empresas novas e/ou em crescimento.

De acordo com a análise dos autores relativamente as políticas governamentais é de realçar que o governo vem apoiando e incentivando a criação de emprego/negócios mas a política do governo reforça a ideia da criação do autoemprego que pode diminuir a pobreza, mas não a de um melhoramento na economia, ou seja, que gere emprego a várias pessoas.

Relativamente às restantes condições estruturais para o empreendedorismo, o cenário é claramente de um país que está a iniciar a introdução do Empreendedorismo como fator de desenvolvimento do país: (i) “sistema financeiro pouco desenvolvido para o aparecimento de novos negócios com uma dependência quase exclusiva do sector bancário para o financiamento de negócios”; (ii) “inexistência prática de programas de apoio ao aparecimento de novos negócios (programas em fase de projetos e sem efeitos práticos até agora)”; (iii) “ligeira introdução de conteúdos sobre o empreendedorismo sem a qualidade exigida e efeitos práticos desejados, contudo, é de salutar o reconhecimento por parte das entidades responsáveis pela Educação e Formação Profissional da necessidade de introduzir o tema empreendedorismo na Educação e Formação”; (iv) “Em termos de I&D ainda não se “arrancou” como seria desejável. Relativamente a este último ponto, a resolução poderá passar por um programa específico para a Investigação e Desenvolvimento, nomeadamente nas Universidades”.

Recordando o tema “Incubação e Universidades”, analisado no 1.º Encontro de Jovens Empresários de Cabo Verde, identificaram-se alguns constrangimentos num maior envolvimento das universidades na promoção do empreendedorismo e criação de incubadoras, nomeadamente, a falta de recursos para os investimentos necessários ao nível de equipamentos, políticas promotoras (incentivos fiscais, entre outros), lei de investigação universitária, entre outros.

De realçar que em Cabo Verde houve a necessidade de criarem incubadoras a (RENI/BIC), RENI Rede Nacional de Incubadoras que prevê o desenvolvimento de projetos de incubação em todas as ilhas do país, consentâneo com as potencialidades de desenvolvimento económico e empresarial da ilha ou conselho onde se localiza. Orientadas para o fornecimento de serviços de desenvolvimento empresarial e apoio ao empreendedorismo, as incubadoras proporcionam um conjunto de apoios – formação, *networking*, assistência técnica e acompanhamento na fase imediata à pós-graduação.

BIC *Business Incubation Center*, é uma incubadora mista fundada pela ADEI em parceria com a AJEC, e surge para apoiar na afirmação das micro, pequenas e médias empresas ao criar um ambiente que estimule, numa lógica de mercado, o desenvolvimento de uma iniciativa empreendedora.



Ilustração 1: Incubador BIC

1.1.1 Desenvolvimento do Sector Privado - Uma abordagem alternativa

A formação, o apoio, a promoção e o fomento da iniciativa privada e de uma cultura empreendedora e da criação de empresas deverá ser um dos objetivos estratégicos prioritários de qualquer governo central ou local ou de qualquer instituição (associações empresariais, universidades, etc.) interessada no desenvolvimento económico e social da sua região e do seu país, particularmente ao nível das regiões mais desfavorecidas. Neste desenvolvimento emerge a figura do empreendedor como elemento fundamental deste progresso e como artista principal desta “arte” de criação de empresas, assim como a necessidade de apoio aos empreendedores locais.

Os autores pretendem, assim, apresentar uma proposta alternativa de abordagem metodológica para uma análise mais aprofundada do problema e para se definir uma estratégia de desenvolvimento do sector privado em Cabo Verde, com especial ênfase na promoção do Empreendedorismo enquanto ponto de partida, instrumento e objetivo desta mesma estratégia.

Para organizarmos um modelo de análise da evolução recente e situação atual do sector privado no país e de elaboração de propostas de caminhos a seguir num futuro próximo, iremos considerar que para o desenvolvimento do sector privado empresarial e, conseqüentemente, para o crescimento económico sustentável, é necessário um conjunto de condições estimuladoras ou incitadoras da inovação empresarial e do empreendedorismo, que podem ser agrupadas da seguinte forma: (i) condições externas ao indivíduo, isto é, relacionadas fundamentalmente com o ambiente externam com que este interage; e (ii) condições internas ao indivíduo, que congregam sobretudo elementos influenciadores da motivação pessoal para inovar e para empreendermos.

De acordo com Levy, R., & Dias, P. (2010) no que se refere às condições externas, vários estudiosos da temática têm defendido que nenhum país ou região se desenvolve sem assegurar três pilares fundamentais: infra- estruturas, instituições e capital humano.

i Infraestruturas: considera-se que a disponibilidade e a qualidade de infra-estruturas gerais numa determinada região (estradas, portos, aeroportos, energia, água e saneamento, comunicações, entre outros) influenciam a dinâmica do seu sector privado e, conseqüentemente, o ritmo e a qualidade do crescimento económico.

ii. Instituições: de igual forma, assume-se que a natureza e a qualidade do arcabouço institucional (legislação, estruturas de regulação e supervisão, estruturas de gestão do Estado, processos administrativos e burocráticos, sistema judicial, entre outros) influenciam a natureza da atividade empresarial.

iii. Capital humano: nenhuma região/país se desenvolve se não tiver uma massa humana com o nível adequado em termos de quantidade e de qualidade. Incluem-se

neste pilar, sobretudo, as instituições e instrumentos de formação de competências, instituições de ensino e de formação, entre outros.

Por seu lado, as condições internas ao indivíduo destacam sobretudo o papel dos seus valores, atitudes e comportamentos enquanto indivíduo, das motivações, limitações internas e mecanismos de recompensa que influenciam a decisão pessoal para empreender, ou seja, o que se pode chamar aqui – para simplificar a análise – de cultura empreendedora.

O primeiro pressuposto é que a existência de condições externas adequadas (em termos de infraestruturas, instituições e capital humano) não garante, por si só, uma dinâmica de inovação e empreendedorismo capaz de conduzir ao crescimento económico e ao desenvolvimento sustentável de um país ou região. Para isso é necessária, igualmente, uma cultura empreendedora/empresarial adequada, consubstanciada em valores, atitudes, motivações e comportamentos individuais capazes de “despoletar” a decisão pessoal para empreender. O segundo pressuposto é que a interação biunívoca entre as condições externas e as condições internas do indivíduo indutoras do empreendedorismo se dá num ambiente por si só dinâmico, instável e pouco previsível. Daí que a elaboração de qualquer “plano/projeto estratégico” para o desenvolvimento do sector privado, mormente para um pequeno país fortemente dependente do exterior como Cabo Verde, deve considerar, necessariamente, esta interação dinâmica entre as motivações internas do indivíduo, as condições externas que os potencializam ou os limitam e o meio envolvente onde este “diálogo” ocorre. Esquemáticamente,

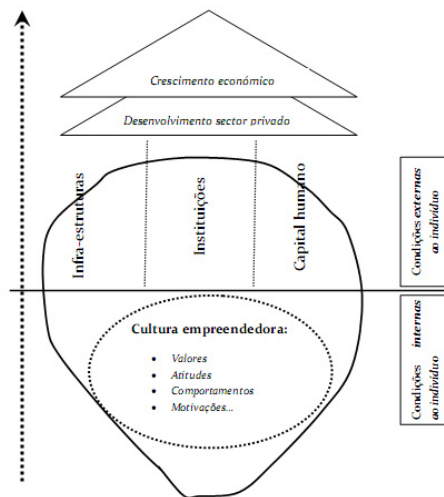


Ilustração 2: Modelo Iceberg

Fonte: Paulino Dias, Presidente da AJEC

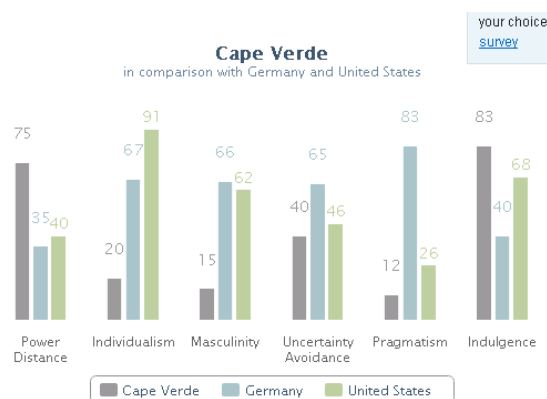


Gráfico 1: Comparação com Alemanha e USA

Fonte: http://geert-hofstede.com/Cape_Verde.html

Da análise do gráfico 1, que incide nos seguintes critérios: Distância ao poder (75) Individualismo (20) Masculinidade (15) Receio da mudança (40) Pragmatismo (12) Indulgência (83), pode-se concluir que:

Distância ao poder - é definida como o grau em que os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Com uma alta pontuação de 75, nesta dimensão, Cabo Verde é uma sociedade hierárquica. Isso significa que as pessoas aceitam a

ordem hierárquica, ou seja, que o poder se encontra no topo e todos lhe devem subserviência.

Individualismo - nas sociedades individualistas as pessoas devem cuidar de si e só da sua família direta. Em sociedades coletivistas, as pessoas pertencem a grupos que cuidam deles em troca de lealdade. Com uma pontuação muito baixa (de 20) significa que em Cabo Verde predomina uma sociedade coletivista. Isto é evidente num compromisso próximo, de longo prazo, para o 'grupo' quer seja uma família, família extensa, ou relacionamentos estendidos.

Masculinidade - Uma pontuação baixa nesta dimensão significa que os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e a qualidade de vida. A sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é um sinal de sucesso e se destacar da multidão não é admirável.

Por causa da sua pontuação muito baixa (15), Cabo Verde é, assim, considerada uma sociedade relativamente feminina. Nos países femininos o foco é "trabalhar para viver", os gestores esforçam-se para atingir o consenso, a igualdade nas pessoas, solidariedade e qualidade nas vidas profissionais.

Receio da Mudança - Marcando apenas 40 nesta dimensão, Cabo Verde é uma cultura bastante pragmática em termos de aversão à incerteza. Isto significa que tanto os generalistas como os especialistas são necessários. Há um foco no planeamento, e esses planos podem ser alterados a curto prazo e algumas improvisações efetuadas. As emoções não são muito reveladas nestas sociedades; as pessoas são bastante relaxadas e não avessas a correrem riscos. Consequentemente, há um maior grau de aceitação de novas ideias, produtos inovadores e uma vontade de experimentar algo novo ou diferente, no que refere à tecnologia, práticas de negócios, ou de alimentos.

Pragmatismo - Cabo Verde tem um dos mais baixos pontos (12) nesta dimensão, em relação a outros países. É, portanto, uma cultura normativa. As pessoas nestas sociedades têm uma forte preocupação com o estabelecimento da verdade absoluta; eles são normativos no seu pensamento. Eles apresentam grande respeito pelas

tradições, uma relativamente pequena propensão a poupar para o futuro, e um foco na obtenção de resultados rápidos.

Indulgência - Uma nota muito alta de 83 indica que Cabo Verde é um país tolerante. As pessoas em sociedades com uma pontuação alta em indulgência geralmente apresentam uma vontade de cumprir os seus impulsos e desejos, especialmente no que diz respeito a aproveitar a vida e a se divertirem. Eles possuem uma atitude positiva e têm uma tendência para o otimismo. Além disso, eles colocam um maior grau de importância em momentos de lazer, agir como quiserem e gastar o dinheiro como quiserem.

1.1.2. Empreendedorismo vs. Crescimento Económico

Nos dias que correm, todos falam de empreendedorismo. As associações empresariais e as universidades pretendem promover a iniciativa empresarial e a criação de empresas. Os governos anunciam a sua intenção de apostar no empreendedorismo e de desenvolver uma cultura e uma sociedade empreendedora.

Vários estudos evidenciam uma importância considerável do empreendedorismo como motor essencial para o desenvolvimento económico e social sustentado de uma região e de um país. Assim, analisando vários trabalhos publicados, é possível sintetizar em quatro áreas, o contributo do empreendedorismo num país: (i) a criação de emprego, incluindo o autoemprego; (ii) o aumento da inovação e da competitividade; (iii) a contribuição das novas empresas para a criação de riqueza e para o desenvolvimento da economia e da sociedade; e (iv) uma opção de carreira para uma parte significativa da força de trabalho.

Criação de Emprego

Ninguém duvida da importância das MPME's na criação de emprego, sendo a sua quota de criação de emprego muitas vezes superior ao seu peso na economia (contribuição para o PIB). Atualmente, num cenário de crise, constata-se ainda que as grandes empresas apostam nos despedimentos em massa, reestruturações e

downsizings enquanto as MPME's tendem a manter-se sendo que, face aos que desaparecem, logo surgem outras no seu lugar, contribuindo assim, positivamente, para a criação de emprego.

O Aumento da Inovação e da Competitividade

Esta relação é também clara, sendo em Cabo Verde ainda mais relevante pela necessidade de um Sector Privado mais inovador e competitivo. A entrada de novas empresas implica aumento da concorrência, mais eficiência e inovação. No caso concreto do sector das telecomunicações, com a entrada de um novo operador surgiram novos produtos, preços mais baixos, tecnologia mais moderna, entre outros.

O papel de I&D cabe mais às MPME's que procuram formas inovadoras de singrar no mercado do que as empresas já instaladas que não têm tanto interesse em explorar as inovações tecnológicas, porque a mudança têm, por vezes, custos e riscos muito elevados.

A transformação de ideias em oportunidades económicas está no centro das atividades de empreendedorismo, no seu *core*. O empreendedorismo é a fonte de inovação e mudança e contribui para a melhoria da produtividade e competitividade económica do país.

Criação de Riqueza e Desenvolvimento

O Green Paper⁴ da Comissão Europeia conclui que os países com maior aumento das taxas de iniciativa empresarial tendem a ter maior decréscimo subsequente das taxas de desemprego, concluindo ainda que o “espírito empresarial” contribui para o crescimento económico e pode ainda contribuir para reforçar a coesão económica e social de regiões menos desenvolvidas e para estimular a atividade económica, a criação de emprego e a integração dos desempregados no meio laboral. A forma

⁴ O Green Paper da Comissão Europeia (2003) aponta como razões para considerar o empreendedorismo importante, o seu contributo para: (i) a criação de empregos; (ii) o crescimento económico; (iii) melhorar a competitividade; (iv) aproveitar o potencial dos indivíduos; (v) explorar os interesses da sociedade (proteção do ambiente, produção de serviços de saúde, de serviços de educação e de segurança social).

como a atividade empreendedora afeta o crescimento económico passa por três vetores principais: (i) inovação; (ii) acréscimo de concorrência; (iii) criação de empresas e de emprego.

Finalmente, de salientar ainda a importância da “externalidade” positiva resultante da atividade dos empreendedores de êxito, através do efeito encorajador para outros criarem as suas próprias empresas e através da procura de produtos e serviços pelas novas empresas, que vai levar à criação de empresas geradoras de riqueza naquela região.

Opção de Carreira

Neste mundo globalizado, em que o “emprego para a vida” é cada vez mais incerto, é interessante constatar que os projetos empresariais se assumem como alternativa para as pessoas, mesmo como realização pessoal.

Em conclusão, todas estas razões demonstram uma ligação entre o nível de desenvolvimento de um país e o efeito “empreendedorismo” como muito próxima.

Convém realçar que o empreendedorismo é, sobretudo, uma característica comportamental, que pode ser ensinada e transmitida. Por isso mesmo a sua promoção assume um papel tão importante, para inspirar milhares de pessoas a perseguir as suas ideias, mudar de atitude, correr riscos, criar empregos e desenvolver as relações entre a sociedade, as empresas e o governo.

É a esse propósito que o prémio Nobel Hayek (1974), apresenta o empreendedor como a chave para o desenvolvimento das nações.

1.1.3. Ambiente de Negócios em Cabo Verde

Segundo (Costa, et al 2011:13) o levantamento realizado junto dos diferentes *stakeholders* no ambiente de negócios em Cabo Verde permitiu identificar um conjunto de elementos essenciais ao diagnóstico da situação atual. Considerando os

instrumentos estabelecidos pelo Governo para operar a reforma, entendeu-se agrupar as conclusões por cinco pilares principais:

- **Pilar 1 - Fomento Económico:** Políticas e programas de apoio ao sector privado visando a produtividade e competitividade, infraestruturação do país e o sistema de capacitação dos recursos humanos.
- **Pilar 2 - Regulação/Fiscalização:** Estado na sua função de regulador e fiscalizador selando pela prevalência dos mecanismos de mercado e uma concorrência saudável e justa.
- **Pilar 3 - Justiça:** Cabo Verde enquanto Estado de Direito, com boa governação e um sistema de justiça justo, eficiente e eficaz.
- **Pilar 4 - Administração Pública:** Administração Pública moderna, focada em resultados, a operar em rede, transparente e responsabilizada, capaz de disponibilizar serviços de qualidade e acessíveis. Neste pilar é incluída a análise da Administração Pública Local.
- **Pilar 5 - Indicadores Internacionais:** Cabo Verde na economia global, avaliação internacional e nacional sobre a competitividade do país, nomeadamente quando comparado com mercados da região. A análise externa do país sobre a sua competitividade e ambiente de negócios é fundamental para a atração de novos investimentos e negócios. O *benchmarking* e análise dos indicadores entre países ajudam a definir padrões e mesmo possíveis soluções para um melhor ambiente de negócios.

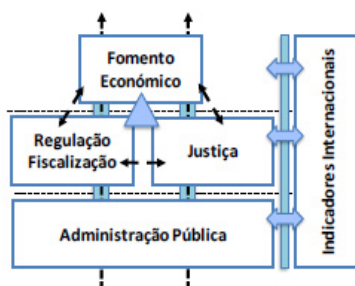


Ilustração 3: Pilares da Melhoria de Ambiente de Negócios

Fonte: Relatório “Melhoria do Ambiente de Negócios em Cabo Verde”

1.2. Desenvolvimento Sustentável

O Governo de Cabo Verde tem vindo a trabalhar para que o “motor” da sua economia seja o sector privado, assumindo o Estado um papel de estratégia, regulador e portador de uma visão de desenvolvimento. Para tal, o Governo estabeleceu instrumentos para operar as mudanças necessárias na Administração Pública “assegurando um Estado focado nas suas funções chaves (Segurança e Defesa, Justiça, Regulação e Fiscalização, fomento da Atividade Económica e Proteção Social) suportado por uma Administração Pública moderna, focada em resultados, a operar em rede, transparente e responsabilizada, capaz de disponibilizar serviços de qualidade e acessíveis”⁵.

Várias medidas foram implementadas e que permitiram a melhoria do Ambiente de Negócios no país, merecendo inclusivamente o reconhecimento internacional ao nível dos diferentes indicadores, particularmente no *Doing Business*, como um dos 10 países mais reformadores em 2010. No entanto, reconhecendo que existe necessidade de prosseguir e aumentar a qualidade da reforma da Administração Pública visando a melhoria do ambiente de negócios foi desenvolvido o presente estudo identificando medidas relevantes e concretas junto dos diversos *stakeholders*. Este estudo contribui para analisar as várias dimensões do ambiente de negócios:

- ✓ Desempenho de Cabo Verde em estudos de *benchmarking* internacionais identificando áreas críticas de melhoramento;
- ✓ Identificação de constrangimentos na perspetiva dos empresários, incluindo a nível regional (ilhas), sector informal e empresariado feminino;
- ✓ Análise pormenorizada de treze condicionantes ao negócio, identificando medidas chave para a melhoria;
- ✓ Papel e desempenho da Administração Pública como suporte fundamental da Reforma de Ambiente de Negócios.

⁵ Agenda da Reforma do Estado

Capítulo II – Administração Pública em Cabo Verde

2.1. Evolução Histórica

A Administração Pública Cabo-Verdiana pode-se enquadrar em três momentos: (i) 1.º período, antes da independência nacional; (ii) 2.º período, de 1975 a 1990; e (iii) 3.º período, da abertura ao multipartidarismo a esta data.

No **primeiro período**, a Administração Pública de matriz colonial tinha como missão zelar sobretudo pelos interesses da metrópole. Não sendo tão complexa como a que temos hoje, ela era centralizada e de certa forma eficiente, apesar de toda a execução das tarefas ser manual.

No **segundo período**, marcado pelo uni partidarismo, a Administração Pública trouxe ainda o mesmo modelo centralizador e controlador herdado do regime colonial, e consolidou a sua posição de maior empregadora do país: de 1.970 funcionários públicos em 1974, passa para 6.235 em 1980 e, em 1995 o número de funcionários nesse sector ascendeu aos 16.000, com incidência nas categorias de auxiliares administrativos e do corpo docente.

O **terceiro período** caracteriza-se entre outros pela abertura e liberalização da economia, pela promoção da iniciativa privada e pela retirada paulatina do Estado do controlo da economia, dando maior liberdade aos investidores privados.

Por conseguinte, foram implementadas uma série de reformas nesta área com o propósito de acelerar a modernização e uma melhor adaptação aos novos paradigmas. Assim, dos anos 90 a esta data, foram tomadas importantes medidas como:

a) *Redução de Efetivos*, comportando os seguintes programas:

- Programa de Reforma Antecipada - PRA - abrangeu 427 funcionários e em termos de meta ultrapassou a estimativas do Governo.
- Programa de Abandono Voluntário - PAV – 311 funcionários aderiram ao PAV na fase piloto. Prevvia-se abranger nesta fase entre 60 a 180 funcionários. As

indenizações, estimadas em US\$ 2,9 milhões foram suportadas pelo Orçamento do Estado.

b) *Na área da formação* - foram realizadas várias ações de formação, nas mais diversas áreas, tais como i) no secretariado; ii) nas relações públicas; iii) na contabilidade pública; iv) no planeamento, etc.

c) *Recenseamento geral dos servidores da Administração Pública e carregamento da base de dados* - A partir de um financiamento do IDA/Banco Mundial (conseguido, em Junho de 2001, no âmbito do Projeto de Reforma e Capacitação do Sector Público II), arrancou-se com o projeto do recenseamento geral dos servidores da administração pública e carregamento da base de dados, que terminou em Dezembro de 2005.

d) *Descentralização e Reforço Municipal* - as atividades incidiram na capacitação institucional e logística dos Municípios, aos seguintes níveis:

- Instalação dos Gabinetes de Apoio Intermunicipal (GATI's) em 12 municípios de Cabo Verde;
- Reforço aos Gabinetes de Apoio Municipal (GAM's) dos Municípios de S. Vicente, Praia, Sal, Boavista e S. Nicolau;
- Fornecimento de equipamentos, envolvendo viaturas, equipamentos de escritório e informáticos e equipamentos topográficos;
- Capacitação técnica dos recursos humanos, através de ações de formação que envolveram 2/3 dos funcionários;
- Intercâmbio para a confrontação de modelos e experiências de descentralização, para o qual foram realizadas visitas de estudo.

e) *Reforma Legislativa e Modernização do Sistema Judicial* - o aprofundamento dos princípios do Estado de Direito Democrático e a opção de desenvolvimento centrada no sector privado implicaram a reforma da legislação existente, bem como a introdução de procedimentos céleres e adequados na Administração. As intervenções centraram-se nos seguintes níveis:

- ✓ Legislação Laboral: a revisão foi feita pelo Governo com recursos do Orçamento Geral do Estado. A Lei-Base foi aprovada em 1993 e foram adotadas outras medidas regulamentares da aplicação da Lei;

- ✓ O Código Laboral foi aprovado em 2007 e foram introduzidas alterações em 2010;
- ✓ Legislação comercial - com efeitos imediatos no que respeita à celeridade da constituição das sociedades comerciais, a redução do número de sócios e do montante mínimo do capital social;
- ✓ Adaptação do Código do Processo Civil;
- ✓ Legislação do Código de Registos e Notariado - a criação de sociedades sem recurso ao apoio dos serviços de notariado, apenas com registo, implica economia de seis meses no processo de criação e registo da SC;
- ✓ Especialização de tribunais - foi criado o Tribunal de Trabalho e Família e o primeiro juizado do Tribunal Fiscal Aduaneiro, medidas essas tendentes a acelerar os processos e garantir os direitos dos contribuintes;
- ✓ Informatização de serviços.

f) *Reforma do Sistema de Aprovisionamento Público* - as atividades foram concentradas num conjunto de medidas de natureza legal e operativa visando reforçar os princípios de transparência no processo das aquisições públicas. Neste sentido, foi produzida legislação para harmonização de procedimentos e garantia de transparência.

g) A Direção Geral de Planeamento foi reforçada com recursos humanos, técnicos através de aquisição de equipamentos informáticos, desenvolvimento de *softwares* e formação informática.

h) *As Finanças Públicas* foram reforçadas com equipamentos, *softwares* e estudos importantes para melhoria do sistema de gestão a diversos níveis;

i) O apoio à Estatística traduziu-se nos seguintes resultados:

- ✓ Criação do Instituto Nacional de Estatística (INE) e recentemente o Conselho Nacional de Estatística (CNE);
- ✓ Formações diversas;
- ✓ Equipamentos.

j) Apoio à comunicação - concentrou-se em atividades na área de formação de Chefias e Jornalistas sobre:

- Gestão Empresarial e técnicas e métodos de divulgação de temas económicos e análise crítica da política económica;
- Gestão da Informação;
- Fornecimento de equipamentos.

k) Inclusão dos funcionários públicos no INPS;

l) Criação da Casa do Cidadão, do Núcleo Operacional de Sistemas de Informação (NOSi), do portal *Porton di nos Ilha*, da Unidade de Coordenação e de Reforma do Estado, (UCRE), da Escola de Negócios e Governação, de entre outros.

2.2. Administração Pública Cabo-Verdiana

A Administração Pública “é uma panóplia de organizações”. Tradicionalmente é entendida num duplo sentido: orgânico e material. No sentido orgânico, é definida como o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas, nomeadamente, de bem-estar, cultura e segurança. No sentido material, é a própria atividade desenvolvida por estes órgãos, serviços e agentes.

Na organização administrativa Cabo-verdiana, inspirada no sistema português, podemos dizer que as pessoas coletivas de direito público agrupam-se em dois grandes sectores:

1. Administração Central

Constituído por entidades públicas que visam prosseguir a satisfação de interesses públicos de carácter nacional, podendo distinguir:

a) Administração Direta do Estado (DL n.º 9/2009, de 6 de abril)

Enquadra toda a atividade administrativa levada a cabo diretamente pelos próprios serviços administrativos do Estado, sob direção do Governo, como órgão principal da APUB Estadual, embora repartida por tantos departamentos, quanto ministérios.

Os serviços são organizados em forma de pirâmide, o que significa que a relação que se estabelece entre as várias estruturas da administração direta é de hierarquia. Dentro deste sector, vamos encontrar os órgãos e serviços centrais, que exercem uma competência extensiva a todo o território nacional e locais ou periféricos, que dispõe de competências limitadas a uma área territorial restrita, e funcionam sob direção dos correspondentes órgãos centrais.

b) Administração Indireta do Estado

Atividade administrativa do Estado, realizada por um conjunto de entidades públicas, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira, destinada à prossecução de fins próprios. O Estado mantém, contudo, uma ação de superintendência, tendente à coordenação dessas entidades com outras atividades públicas. As formas típicas deste processo de descentralização institucional são:

i. Institutos Públicos

Pessoas coletivas públicas, dotadas de personalidade jurídica, de tipo institucional, que integram o sector público administrativo e têm como principal atribuição o desempenho de uma atividade operacional ou de prestação. São entidades de fins singulares, criadas para assegurarem o desempenho de determinadas funções administrativas.

ii. Empresas Públicas

Organizações económicas de fins lucrativos, pertencentes ao sector empresarial do Estado, criadas com capitais públicos e sob direção e fiscalização de entidades públicas.

2. Administração Autónoma ou Local

Pessoas coletivas que definem as suas orientações político-administrativas sem dependência de qualquer instrução ou orientação heterogénea, no entanto encontram-se sujeitas à fiscalização do Estado. Encontram-se organizadas segundo princípios eletivos e representativos, prosseguindo interesses específicos da respetiva comunidade. Reparte-se por dois domínios distintos:

i. Autarquias Locais

Pessoas coletivas públicas de território e de população, correspondentes aos agregados de residentes em diversas circunscrições do território nacional, e que asseguram a prossecução de interesses comuns, mediante órgãos próprios, representativos dos respetivos habitantes.

Na organização administrativa cabo-verdiana, afigura-se apenas a imagem de Municípios, regulada pela Lei n.º 134/IV/95, 03 de julho.

ii. Associações Públicas

Criadas pelo poder público para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução.

2.3. Gestão Pública e Gestão da Qualidade: Serviços Públicos em Cabo Verde

A Administração Pública Cabo-verdiana está a inovar para melhor servir e estar mais perto dos cidadãos e das empresas, criando serviços públicos na *Bu Mô*, ou seja em português, serviços públicos na sua mão, com foco no cidadão.

Hoje em dia, com a evolução das novas tecnologias de informação e de comunicação e uma economia baseada em inovações, é importante falar da Administração Pública, dos serviços e pensar no melhoramento contínuo da qualidade de serviço prestado pela Administração Pública. No entanto, verifica-se que a economia agora é mais bem estruturada graças à boa gestão e às novas

tecnologias de informação, isto é, com essas ferramentas o serviço torna-se mais eficiente e eficaz principalmente na divulgação dos dados, na promoção da transparência, interatividade e acesso dos cidadãos-utentes aos serviços, passando estes a poderem ser prestados através de vários canais (presencial, *web smartphone*, telemóvel e voz). Permite também que entidades privadas credenciadas passem a prestar serviços públicos, através dos seus canais.

Um outro fator importante na gestão da qualidade dos serviços é o trabalho em equipa, ou seja, é uma das ferramentas que contribui no processo da melhoria contínua dos serviços públicos, mobiliza as pessoas na quebra de barreiras, promove a comunicação interna das organizações e motiva os funcionários para o esforço conjunto de melhorar os seus serviços de modo que possam minimizar as falhas (Azevedo, 2007).

2.3.1. A Gestão nos Serviços Públicos

Os conceitos de Gestão e de Administração tem vários significados, ou seja, dependem do contexto em que são aplicados ou atribuídos, e não só, mas também no contexto da Administração Pública. Ao longo dos tempos, nota-se que este conceito de gestão não foi considerado aplicável à Administração Pública, concretamente pelos dirigentes, isto é, consideravam que o seu papel era administrar de acordo com as regras que lhes são atribuídas e os recursos afetos aos seus serviços, salvaguardando o cumprimento de atribuições e o exercício de competências predefinidas. Nesta decorrência, a cultura que justifica esta postura deve-se ao facto da ausência da margem de liberdade, respeito pelas regras e normas institucionais, mas em parte justificam a necessidade de uma outra postura menos administrativista e mais gestionária no exercício de responsabilidades de direção na Administração. As mudanças sociais e de orientações, com consequências negativas, tanto a nível macro como organizacional, da ausência de uma atitude gestionária de responsabilização por objetivos e custos, tornam imperativo o reforço da gestão na Administração Pública (Neves, 2002).

Conforme Vasconcelos de Sá (1992), (*apud* em Neves, 2002), para o melhoramento e funcionamento da Administração das organizações, deve-se levar em consideração a produtividade, a qualidade de vida no trabalho (satisfação) e a qualidade de vida no ambiente, objetivando a determinação dos preços, a repartição dos rendimentos e a análise do mercado. O mesmo autor salienta os desafios de gestão de serviços públicos. Segundo ele, a Administração Pública tem centrado o seu funcionamento numa postura de estabilidade e cumprimentos de orientações políticas que determinam à partida as suas atribuições e competências, nomeadamente as regras de administração dos recursos de que fazem o uso. Na realidade, quem dirige um serviço vê-se, frequentemente, por diferentes solicitações de natureza política (tem a ver com opções do governo, visto que aos serviços públicos compete a execução do programa do governo) ou mesmo dos cidadãos que esperam a resolução de problemas concretos, com especificidades próprias e não soluções pré-estabelecidas, mas na prática nem sempre isso acontece de modo que corresponda às suas necessidades. Por outro lado, quem gere um serviço público vê-se pressionado pela necessidade de gerir adequadamente diferentes tipos de recursos, uma vez que a resposta dificilmente se compadece com todos os procedimentos estabelecidos, cabendo ao gestor fazer um jogo bem difícil de compatibilização em conformidade das normas e com as exigências de eficácia e eficiência nos resultados. Sendo assim, cabe à Administração Pública utilizar e implementar ferramentas credíveis, capazes de minimizar os problemas e alguns constrangimentos nos serviços prestados (atendimento), fazer um estudo de mercado para saber em que sector há maior margem de reclamações e dar consistência a novas abordagens relativas à reforma da Administração de modo que garanta um funcionamento dos serviços públicos adequado às novas exigências, ou seja, dar resposta eficaz e eficiente às necessidades da sociedade e das políticas públicas.

É de realçar que apesar do ganho adquirido, persistem ainda muitos constrangimentos na Administração Pública (AP) Cabo-Verdiana que põem em causa a qualidade dos serviços prestados ao cidadão/utente e os serviços prestados pela AP, em parte, deve-se ao pouco “foco” no cliente, na satisfação das suas reais necessidades. Assim, torna-se imperiosa a consolidação das ações da boa

governação e boas práticas bem como prolongar os seus resultados a toda a Administração Pública central e local, tirando assim partido de experiências que já resultaram e que estão à altura das exigências e expectativas dos utentes.

2.3.2. A Gestão Pública

A Gestão Pública é uma atividade de Administração realizada pelo Estado, criada com interesse de satisfazer as necessidades dos cidadãos. No entanto, não deixa de ser um processo que exige uma mudança tanto para o Estado como para os utentes, uma vez que ambas as partes respeitam normas e princípios fundamentais da Gestão Pública (Azevedo, 2007).

De acordo com (Nelson, 1991), a Gestão é considerada um subsistema das organizações, ou seja, as suas partes integrantes estão inter-relacionadas e atuam entre si, concretamente a personalidade e os regulamentos. Existe uma interligação entre entradas (input) e saídas (output) dos processos, sendo assim uma organização só alcança os seus objetivos através de uma rede de processos

Deming (1986) deu vários contributos para o desenvolvimento de qualidade sobretudo no que se refere aos princípios da boa Gestão da Qualidade Total, (na perspetiva de Carapeto & Fonseca⁶), entre eles destacam-se os seguintes:

⁶ Deming é considerado o pai da Gestão da Qualidade Total, ele deu um grande contributo no que se refere à importância das pessoas na organização, concretamente a liderança.

Tabela 3: Princípios de melhoria de desempenho

Criar recursos constantes para a melhoria do produto ou serviço, para que a empresa ou organização se torne mais competitiva e geradora de emprego.
Adotar novas formas de gestão.
Dar prioridade à prevenção eliminando a inspeção, incorporando a qualidade no produto ou serviço.
Acabar com a escolha dos fornecedores com base exclusiva no preço, estabelecendo com eles relações de longo prazo.
Apostar continuamente na melhoria de sistema de produção, isto é, aumentando a qualidade e a produtividade, minimizando os custos.
Habilitar os funcionários para melhorar o seu desempenho numa organização
Promover novas formas de liderança, de modo que incrementem o desempenho no serviço.
Eliminar o medo do estilo autoritário, tomar decisões com segurança e sem receio de errar.
Acabar com as barreiras entre departamentos, adotando o trabalho em equipa e estabelecer o círculo de qualidade.
Suprimir <i>slogans</i> e metas para os funcionários, relacionados com zero defeitos.
Abandonar a gestão por objetivos que não convergem com a melhoria contínua.
Eliminar as barreiras que impedem as pessoas de ter orgulho nas funções que desempenham no seu trabalho.
Instruir programas de educação.
Colocar em prática os princípios acima referidos para obter o empenho de todos na mudança organizacional.

Fonte: Adaptado de Deming, 1986: 41

2.3.2.1. Características da Gestão Pública

A Gestão Pública não sofre a pressão para reduzir os custos e aumentar a eficiência, uma vez que as restrições são legais e regularizadas para a sua atuação. Mas, por outro lado, a gestão pública sofre influências políticas dos partidos e grupos da oposição, mas devem ficar cientes à pressão dos cidadãos, visto que contribuem para o aumento das receitas públicas (Azevedo, 2007);

Os gestores do topo têm a sua atividade mais exposta à opinião pública, menos autonomia de decisões estratégicas e menor autoridade sobre os subordinados; As decisões estratégicas são mais vulneráveis a interrupções de grupos externos;

As organizações públicas produzem bens e serviços e as suas atividades são rotineiras, uma vez que lidam com situações de externalidades;

Os gestores públicos estão sujeitos a intenso escrutínio público e têm um alto grau de honestidade, abertura e *accountability* (Rocha, 2011:20).

2.3.3. A Gestão de Serviços Públicos e a Boa Governação

Qualquer organização só funciona bem com a convergência entre a gestão de serviços e a boa governação, isto é, a consistência de uma boa gestão para que os serviços públicos e a Administração Pública no seu todo passem a funcionar bem. É preciso mobilizar recursos que sustentam essas duas variáveis. Não há boa Administração sem boa governação, tal como não pode haver boa governação sem uma Administração saudável. Uma adequada gestão de nível superior, concretamente política, é assim condição indispensável para um correto posicionamento de cada serviço na gestão da sua missão e das articulações com terceiros.

Um outro aspeto a realçar, sentido pelos serviços públicos, está relacionado com o entendimento e a partilha das alterações de orientação política e de prioridades de ação governativa. Hoje em dia as mudanças são inevitáveis, não só por alterações de leitura de oportunidades e ameaças, mas também alternância partidária no governo (equipas de governo e de ciclo de governação no quadro de uma legislatura). Posto isso, essas alterações exigem uma atenção redobrada à articulação com a Administração Pública.

Os serviços públicos, sobretudo de prestação de serviços, têm um papel de intermediação entre o governo e os cidadãos, pois, é uma especificidade que precisa ser gerida com transparência e confiança (Neves, 2002:44-45).

Não se pode falar da gestão dos serviços públicos e da boa governação sem fazer uma pequena abordagem das tecnologias de informação e de comunicação (TIC), pois espelha um conjunto de ferramentas credíveis e capazes de equacionar um bom funcionamento das organizações, possibilitam canais de comunicação conveniente de alimentar as relações entre as diferentes estruturas organizacionais,

fundamentam uma decisão e um controlo mais atempado, proporcionam uma prestação de serviços mais rápida e eficiente, com maior acessibilidade.

As TIC's constituem um fator importante e decisivo da inovação nos produtos e serviços na organização do trabalho, principalmente no que tange a Administração Pública. No entanto, os serviços públicos têm um papel fundamental na preparação e avaliação de políticas públicas, uma vez que trabalha com volumes importantes de informação.

Hoje em dia, tem-se a consciência que as TIC's não possibilitam apenas o processamento acelerado e com menos erros de grandes volumes de informação, mas sim reconfiguram os postos de trabalho administrativos e técnicos, introduzindo novas ferramentas individuais de trabalho; permitem também a reorganização dos processos produtivos, enquanto conjunto de operações visando o produto final; facultam um novo modo de funcionamento das estruturas de serviços pela informatização de toda atividade, enquanto conjunto de funções diferenciadas (Neves, 2002:152).

2.4. A Modernização Administrativa e a Reforma do Estado em Cabo Verde

O processo da Reforma do Estado (RE) em Cabo Verde começou nos meados dos anos 80 com o Dr. Renato Cardoso (ex-Secretário da Administração Pública). Após a independência, a RE era considerada uma das prioridades, principalmente nesta época em que a estrutura administrativa era herdada da administração colonial portuguesa. De acordo com este cenário, era necessário criar um conjunto de normas e medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos que visam transformar a Administração Pública (AP) mais profissionalizante e célere, eficiente e eficaz, que traga a confiança aos cidadãos envolvendo e mobilizando toda a sociedade. Em contrapartida, para que a reforma aconteça é necessário harmonizar um conjunto de condições desejáveis tais como: apoio e sustentabilidade do governo, disponibilidade de recursos económicos, isto é, tem que ter recursos para mudar um certo padrão e treinar os funcionários de

modo que se adaptem às novas mudanças, mas a sociedade também deve colaborar em prol das entidades públicas. No entanto é de salientar alguns atos de reforma desencadeados nessa altura: mudança da administração local, isto é, antes essa pasta pertencia aos administradores e passou para conselhos deliberativos e delegados da administração interna; de seguida houve um conjunto de atos no que se refere ao estabelecimento de uma administração central nova como, por exemplo, os negócios estrangeiros, cooperação e reorganização de serviços existentes como juntas autónomas, serviço de educação (Hernandez, 1980-1990).

Na mesma linha de pensamento (Monteiro, 2010:27), o Governo começou a implementar algumas reformas na vertente económica, visando a criação de um quadro legal e institucional característico de uma economia de base privada regulado pelos mecanismos do mercado. No entanto, essas reformas orientam-se no sentido de afastar o Estado das atividades produtivas e introduzir mecanismos de controlo direto na economia. Sendo assim, esta estratégia abarcou não só a economia do mercado e a integração dinâmica de Cabo Verde na economia mundial, como aplicou a criação de condições capazes de atrair o investimento externo e garantir a livre circulação de pessoas, capitais, mercadorias e tecnologias. Perante este cenário podemos concluir que o Governo conseguiu assegurar igualmente uma melhor participação no comércio internacional e ainda a promoção da iniciativa empresarial endógena. Posto isso, para a implementação dessa nova estratégia foi adotado um conjunto de políticas macroeconómicas tais como: política fiscal, reforma do sistema financeiro, política orçamental, liberalização do comércio.

O tema “qualidade” é indispensável na era de globalização e constitui um dos elementos essenciais para alcançar os objetivos traçados e vencer as dificuldades do dia-a-dia.

É sabido que todos os contribuintes desejam que o seu dinheiro seja bem empregue, no que se refere à prestação dos serviços de qualidade. Mas o melhor ou pior funcionamento das entidades públicas influencia direta ou indiretamente no desenvolvimento da economia, e não só, mas também a nível do bem-estar da sociedade. Então, devem ser capazes de colocar o conceito de qualidade ao serviço

dos cidadãos ou clientes, uma vez que é um dos maiores desafios da Administração Pública e esse sector apresenta maior oferta de bens e serviços, isto é, devem dedicar-se mais a questões da qualidade e nível de grau de satisfação das necessidades coletivas (Azevedo 2007).

O processo de modernização e de transformação da Administração Pública é fundamental na consolidação do Estado de direito democrático e da boa governação e constitui um dos determinantes para as estratégias de crescimento de longo prazo. A modernização administrativa, a simplificação dos procedimentos administrativos, a racionalização e melhoria de eficácia da AP, pois instituir eficiência e rigor na gestão dos recursos organizacionais da Administração Pública tem sido alguns dos vetores do desenvolvimento da reforma Administrativa em Cabo Verde. Nesta decorrência, tanto a descentralização como a desconcentração constituem umas das ferramentas importantes no processo de reforma do Estado, uma vez que este preconiza uma reconceptualização e redimensionamento do Estado, e ao mesmo tempo reforça a democracia. Sendo assim, com esta reforma a Administração Pública Cabo-Verdiana torna-se mais eficiente e eficaz, competente e célere na tomada de decisão que vai ao encontro das necessidades dos cidadãos, mas estes objetivos serão alcançados com o envolvimento de todas as entidades públicas e a própria sociedade.

A agenda da reforma do Estado evidencia um Estado moderno, mais eficiente e competitivo, com mais segurança, maior justiça e sustentabilidade. Se essas condições foram alcançadas contribuíram para uma democracia melhor e com maior prática da cidadania.

Existe um modelo que coordena o processo de Reforma do Estado (UCRE-Unidade de Coordenação da Reforma do Estado), e foi criado com intuito de apoiar o processo de RE e atua na intervenção a nível de gestão e política. Em termos de gestão, a UCRE realizará a coordenação estruturada com a iniciativa assumindo, em parte a liderança de alguns projetos e ações que fomentam a qualidade de serviços prestados pela Administração Pública. A UCRE pretende manter uma estrutura ágil e consistente dos projetos, através da nomeação de um ponto focal de cada projeto e responsável pela ação. A intervenção a nível político é assegurada

pelo primeiro-ministro e o ministro da Reforma do Estado que se interligam com os homólogos de cada sector, em função da especificidade do projeto.

O processo da modernização da Administração Pública assenta no modelo de serviço público centrado nos utentes e racionalização de distribuição de serviços públicos, com o apoio de novas tecnologias de informação, promoção de seminários e palestras de sensibilização (os funcionários precisam de se consciencializarem que é necessário mudar a qualidade do serviço prestado, uma vez que os cidadãos têm esse direito) para uma administração pública mais eficiente e eficaz, ou seja, fazendo com que a Administração Pública chegue mais próximo dos cidadãos⁷.

⁷www.governo.gov.cv/reformadoestado

Capítulo III – Caracterização da Entidade Acolhedora

3.1. A DGAP

A **Direção Geral da Administração Pública (DGAP)** é o serviço central responsável pela execução, coordenação e controlo em matéria de gestão integrada dos recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

Secretaria de Estado da Administração Pública



Ilustração 4: Logotipo da DGAP

Missão: Assegurar a aplicação das medidas de política e das disposições legais em tudo o que respeita à administração pública.

Visão: Ser a líder orientadora da adequação contínua da Administração Pública cabo-verdiana aos legítimos anseios, expectativas sectoriais e necessidades dos utentes e da população em geral, contribuindo assim para a consolidação de Cabo Verde como uma nação, inclusiva, justa e próspera, com oportunidades para todos.

Valores:

- Transparência;
- Equidade;
- Igualdade de acesso;
- Rigor.

A DGAP é composta por três Direções de Serviço, subordinadas à orientação de um Diretor Geral, nomeadamente, a Direção de Serviço dos Recursos Humanos (DSRH), a Direção de Serviço da Segurança Social (DSSS) e a Direção de Serviço da Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública (BDRH).

A DSRH tem como principais atribuições a gestão global dos Recursos Humanos da APUB, a organização dos regimes de emprego, a formação dos quadros, assegurar a instrução dos processos, a divulgação de informações relevantes para avaliação dos recursos humanos, a promoção da atualização da Base de Dados em articulação com BDRH. Inclui a Equipa de Coordenação do Programa de Estágios na Administração Pública (PEPAP), incumbida pela implementação, seguimento e avaliação do referido programa.

Cabe à DSSS executar, coordenar, avaliar e controlar a aplicação de todas as normativas referentes a segurança social da Função Pública e ao Estatuto da Aposentação e da Pensão de Sobrevivência da Função Pública. É a direção responsável pela contagem do tempo de serviço, gestão da aposentação e pensão de sobrevivência.

Particularmente são atribuições da Direção de Serviço de Segurança Social:

- Assegurar, conjuntamente com a Direção Nacional de Orçamento e Contabilidade Pública, a gestão e atribuição de pensões e no âmbito do regime de segurança social do sector público, nos termos da lei;
- Assegurar a gestão e controlo das quotas dos subscritores;
- Propor e participar na elaboração de projetos de legislação da segurança social do sector público;
- Analisar o direito à aposentação de funcionários e agentes e proceder ao cálculo das pensões;
- Tratar o expediente relativo a contagens de tempo e instruções de pedidos de reforma;
- Elaborar informação estatística e de gestão.

À BDRH é incumbida a gestão, avaliação das informações introduzidas e produzidas pela Base de Dados, a coordenação da atualização da Base de Dados junto dos vários serviços, e divulgação dos dados importantes para a gestão e avaliação dos recursos humanos.



Ilustração 5: Organograma DGAP/SEAP

Fonte: *site* da DGAP

3.2. Objetivos Estratégicos da DGAP

De acordo com Plano Estratégico da DGAP, para o horizonte a que se refere o documento (2013-2016), almeja-se alcançar os seguintes objetivos estratégicos até 2016:

1. **Perspetiva do “cliente” (utente):** Retirar a burocracia da Administração Pública da lista dos “Top 5” fatores mais problemáticos para o ambiente de negócios em Cabo Verde, avaliados pelo *Ranking de Competitividade do Fórum Económico Global*⁸;
2. **Perspetiva do trabalhador:** Reduzir no mínimo em 50% o tempo médio de resposta da DGAP às solicitações dos funcionários da Administração Pública em que intervém;

⁸ Ver <http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012-13/CapeVerde.pdf>

3. **Perspetiva da organização:** Reduzir as despesas de funcionamento por trabalhador na AP no mínimo em 5% até ao ano de 2016⁹;
4. **Perspetiva do “acionista” (Governo):** Contribuir para que Cabo Verde se posicione, até 2016, entre os 75 melhores países para se fazer negócio, avaliado pelo *Ranking Doing Business do Banco Mundial*¹⁰.

3.3. Programas e iniciativas relevantes em curso

Os quadros seguintes mostram um conjunto de programas e iniciativas que têm sido levados a cabo na Administração Pública no sentido de melhorar a qualidade de vida aos utentes do serviço público no que tange à simplificação e celeridade e maior facilidade no tratamento dos seus assuntos. Todos esses programas estão inseridos no portal “*Porton di nós ilha*” ou podem ser tratados presencialmente na Casa do Cidadão em qualquer localidade do país e na diáspora.

Descrição	BQE - Bolsa de Qualificação e Emprego É um serviço <i>online</i> de procura e oferta de emprego, formação profissional e estágios profissionais, nomeadamente: o Programa Nacional de Estágios Profissionais sob a alçada do IEFEP e o Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública, a cargo da DGAP.
Objetivos	Promover e maximizar a empregabilidade no sector público e privado, facilitando o acesso às vagas de emprego, estágios e formação profissional.

Tabela 4: Bolsa de Qualificação e Emprego

⁹ A título de referência, entre 2002 e 2006 o VAB/trabalhador dos serviços públicos cresceu 16% http://www.governo.cv/documents/estudo_sobre_mercado_de_emprego.pdf

¹⁰ Em 2013 o país está na 122ª posição (ver: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/cape-verde>)

<p>Descrição</p>	<p>PEPAP - Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública</p> <p>Consiste em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de estágios remunerados na APUB, distribuídos por áreas funcionais (aproveitamento do investimento nacional na formação de recursos humanos qualificados); • A inserção na vida ativa dos jovens recém-saídos dos sistemas de educação e formação (articula a política educativa e a política de formação profissional). <p>Destinam-se a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jovens com idade compreendida entre os 18 e os 35 anos, titulares de cursos superiores que confirmam ou não grau de licenciatura ou habilitados com curso de qualificação profissional recém-saídos dos sistemas de educação e de formação à procura do primeiro emprego ou desempregados à procura de um novo emprego. <p>É concedida, mensalmente, uma bolsa.</p> <p>A Direção-Geral da Administração Pública organiza uma base de dados, da qual constam os elementos pertinentes referentes à organização e realização dos estágios e os relativos à informação dos estagiários aprovados, que alimentará a bolsa de emprego da Administração Pública.</p>
<p>Objetivos</p>	<p>a) Possibilitar aos jovens com qualificação de nível superior ou médio um estágio profissional, em contexto real de trabalho, que facilite e promova a sua inserção na vida ativa;</p> <p>b) Articular e ajustar a saída do sistema educativo formativo com as possibilidades de emprego na Administração Pública;</p> <p>c) Criar uma bolsa de emprego a que se possa recorrer para satisfazer as necessidades de provimento na Administração Pública;</p>

	<p>d) Promover novas formações e novas competências profissionais, por forma a potenciar a modernização dos serviços públicos;</p> <p>e) Divulgar os princípios e os valores em que assenta a atividade administrativa.</p>
Início	2009
Principais resultados	Nas edições 1. ^a , 2. ^a , 3. ^a , 4. ^a e 5. ^a (porque não há dados referentes às 6. ^a e 7. ^a) do programa, 206 jovens concluíram o estágio, dos quais 73% estão empregados.

Tabela 5: Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública

Descrição	<p>Empresa no dia – Empreendedorismo e competitividade</p> <p>A possibilidade da criação de uma empresa num só dia constitui uma das medidas do governo que visam criar um ambiente de negócios facilitador e capaz de dar corpo ao empreendedorismo e à inovação.</p> <p>A criação da empresa no dia foi instituída por decreto-lei, como um regime especial de constituição e funcionamento imediato de sociedades, que abrange as sociedades comerciais do tipo por quotas e anónimas</p>
Objetivo	Criar um ambiente de negócios facilitador e capaz de dar corpo ao empreendedorismo e à inovação.

Descrição	<p>Licenciamento Simplificado do Comércio a Retalho</p> <p>Seguida do produto “empresa no dia” pretende-se continuar o desenvolvimento dos módulos licenciamento e encerramento da empresa, para completar o ciclo de vida, que vai desde a ideia até ao encerramento.</p> <p>A modernização e a disponibilização eletrónica desses serviços são cruciais para a eficácia dos negócios em Cabo Verde e têm impacto direto nos investimentos e desenvolvimento do país.</p> <p>No âmbito desse processo é possível ao abrigo do Decreto-Lei 30/2009, que institui a vistoria a posterior, emitir e instruir um processo de licenciamento simplificado de comércio a retalho em 48 horas.</p> <p>O Licenciamento Simplificado do Comércio a Retalho é mais um salto qualitativo na melhoria do ambiente de negócios em Cabo Verde.</p> <p>Este projeto é financiado ao Governo de Cabo Verde pelo ICF-INVESTMENT CLIMATE FACILITY FOR AFRICA.</p>
Objetivos	<p>O objetivo maior é completar, de forma faseada e a nível nacional, todo o ciclo de vida da empresa (criação, licenciamento, funcionamento e encerramento).</p>

Tabela 6: Empresa no Dia

Descrição	<p>Quiosque do Cidadão</p> <p>É um terminal de acesso ao portal, devidamente apetrechado e dotado de autonomia funcional (interação via <i>web</i> e voz) que permite a introdução da vertente de auto atendimento na prestação de serviços da casa do cidadão, constituindo assim um item inovador na prestação de serviços de uma administração pública integrada. Introduz a vertente de auto atendimento (self-service) na prestação de serviços da CC.</p>
Objetivos	<p>Levar os serviços da CC, em regime de auto atendimento, aos principais pontos de acesso de conveniência, segundo o seu plano estratégico na sua vertente de expansão.</p> <p>Diversificar meios e formas de acesso aos serviços da Casa do Cidadão.</p>

Tabela 7: Quiosque do Cidadão

Ainda no âmbito da modernização administrativa, foram criados outros serviços online, possíveis através do portal “*porton di nos ilha*”, nomeadamente:

- Certidões *online*;
- Registro Predial em 48 horas, etc.

Destacam-se ainda, a criação e implementação do Sistema Nacional da Identificação e Autenticação Civil - SNIAC que veio permitir enormes ganhos a nível da consolidação democrática e uma maior transparência e credibilização do processo eleitoral no país. A repercussão foi enorme a nível das classificações nos relatórios de organismos internacionais que analisam o grau de democratização, transparência, liberdade, boa governação, corrupção etc.

A implementação da Rede do Estado, do E-gov, do Sistema de Informação de Gestão Orçamental e Financeira – SIGOF, do Sistema de Informação Municipal – SIM, também trouxeram ganhos importantes.

Em construção estão o Sistema Nacional de Cadastro Predial, o Sistema de Informação Territorial, que virão mudar completamente o estado do Ordenamento do Território no país.

Entretanto, ainda não foram feitos estudos aprofundados sobre os impactos desses serviços (até porque são recentes) na sociedade civil, salvo o estudo da AFROSONDAGEM que atribui nota positiva à prestação da Casa do Cidadão como anteriormente se fez referência. Por isso não existem ainda estatísticas sobre o impacto social das reformas na APUB.

Capítulo IV- Desenvolvimento do Estágio

O início do estágio aconteceu no dia 7 de abril de 2014, na Direção Geral da Administração Pública de Cabo Verde, sita na ilha de Santiago, na Cidade da Praia, em Achada Santo António no edifício do Ministério da Justiça.

As tarefas desenvolvidas no estágio estavam relacionadas com o Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública onde fiz parte da equipa de organização do programa até o momento da minha candidatura ao mesmo e tive a oportunidade de fazer a formação teórica que os selecionados têm direito, no CAF (Common Assessment Framework). No CAF fiz parte da equipa de implementação do modelo na DGAP, instituição esta que será o centro CAF em toda a Administração Pública Cabo-Verdiana. No PQRH (Programa de Qualificação de Recursos Humanos) fiz algumas formações que foram lecionadas pelos colegas formadores e no Recrutamento Centralizado efetuei três concursos públicos dos oito diretores para o Ministério das Finanças Públicas, dos diretores do Ministério do Desenvolvimento Rural e quatro técnicos do mesmo Ministério. O término do estágio ocorreu no dia 8 de agosto de 2014.

4.1. Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública

A população de Cabo Verde é considerada maioritariamente jovem (cerca de 45% da população tem idade compreendida entre 14 e 35 anos)¹¹. O principal desafio da atualidade é o desemprego, que registou evolução positiva nos últimos anos (de 10,2% em 2010 para 12,2% em 2011 e 16,8% em 2012)¹². O Programa do Governo para 2012-2016 definiu a consolidação da Agenda de Transformação, com base em 7 eixos estratégicos para o desenvolvimento do país. Entre estes, destacam-se dois que têm como principal objetivo, especificamente, fomentar o emprego¹³:

¹¹ Dados do censo 2010 - INE

¹² Fonte: INE

¹³ Disponível em www.governo.cv

- i. Fomentar o crescimento do sector privado, do investimento e da produtividade;
- ii. Capacitar os recursos humanos e produzir conhecimento propiciador de crescimento económico.

Com a criação/expansão das Instituições de Ensino Superior no país (9 instituições atualmente) o número de jovens que frequentam o ensino superior vem aumentando, (8.465 em 2009; 10.144 em 2010 e 11.769 em 2011)¹⁴. Com este aumento de quadros superiores surge a necessidade de criar estratégias para promoção do emprego. É neste sentido que a Secretaria de Estado da Administração Pública criou o projeto “Programa de Estágios Profissionais da Administração Pública (PEPAP)”, com o intuito de oferecer aos estagiários a oportunidade de terem uma maior capacitação para o mercado de trabalho.

A 1.^a Edição do Programa foi realizada em 2009 e desde então já foram beneficiados 376 jovens, como mostra a figura abaixo:

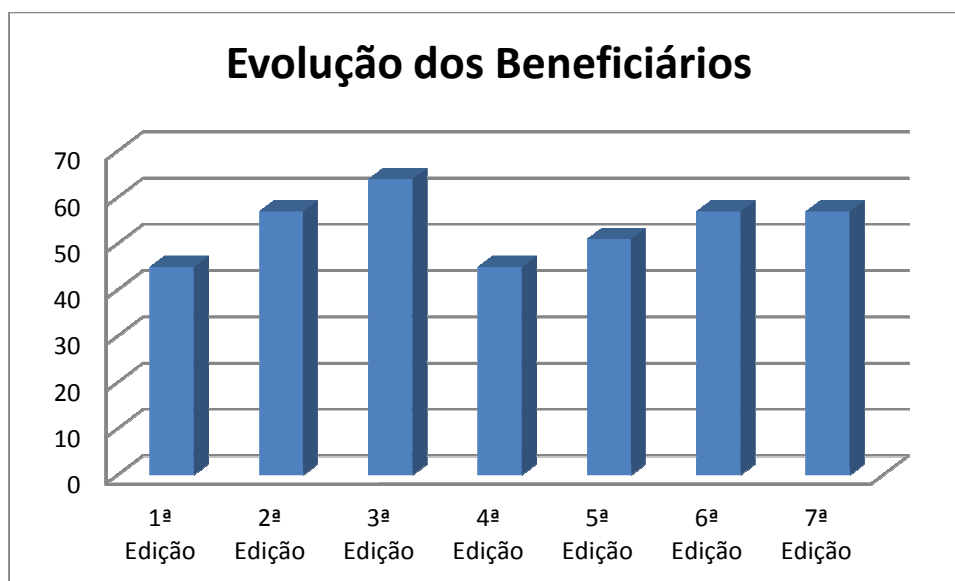


Ilustração 6: Evolução do N.º de Estagiários Fonte: Adaptado Relatório de Avaliação do PEPAP

¹⁴ Dados do MESCI

O programa comporta duas vertentes: a componente teórica e a componente prática. Na parte teórica, os beneficiários participam de uma formação e depois são colocados na parte prática nos vários departamentos da Função Pública.

Segundo o Decreto-Lei 17/2009, de 15 de julho, que estabelece o regime da organização, funcionamento e avaliação dos estágios na Administração Pública, o referido programa é direcionado aos jovens recém-formados à procura do primeiro emprego e/ou desempregados com idades compreendidas entre 28 e 35 anos. O estágio profissional compreende uma componente formativa teórica e uma componente prática de aplicação de conhecimentos.

A componente inicial, formativa e teórica é organizada pela Escola de Negócios e Governação (ENG) ou por uma Instituição de reconhecida competência na área, e a componente prática, de aplicação de conhecimentos, através do desempenho experimental de funções enquadradas nas atribuições da Administração Pública, com a aplicação dos conhecimentos académicos e profissionais com o qual o estagiário se encontra habilitado, decorre nos serviços e organismos da Administração Central, nos Institutos Públicos, nas Empresas Públicas e na Administração Local Autárquica.

A componente prática de aplicação de conhecimentos compreende o desempenho das atividades que lhes forem determinadas pelo dirigente da respetiva unidade orgânica, no quadro das atribuições desta e de acordo com o plano de estágio.

A componente formativa teórica compreende a transmissão aos estagiários de conhecimentos relativamente às seguintes temáticas:

- a) Quadro constitucional e legal da administração e função públicas;
- b) Gestão de recursos humanos;
- c) Gestão orçamental e financeira;
- d) Contabilidade pública;
- e) Aquisição de bens e serviços e contratação pública;
- f) Gestão do aprovisionamento e património;
- g) Tecnologias da informação e da comunicação;
- h) Secretariado.

A componente formativa teórica tem a duração de sessenta horas, distribuídas por seis horas em cada dia de formação.

A componente prática de aplicação de conhecimentos é ministrada durante as horas de expediente dos serviços onde o estagiário se encontre afetado para aquele efeito.

4.1.1. O Certificado PEPAP

Consta na circular n.º 3/10 que os estagiários aprovados no âmbito do programa de Estágios Profissionais na Administração Pública têm maior prioridade nos concursos públicos.

O certificado PEPAP deverá constituir um subcritério do critério de avaliação curricular, contribuindo com, pelo menos, 30% do peso do total do critério de avaliação curricular.

4.2. Implementação do Modelo C.A.F. na A.P.

A Direção Geral da Administração Pública tem sob a sua responsabilidade, a implementação de políticas do governo para a Administração Pública Caboverdiana.

O recrutamento centralizado, aposentação, nomeação e promoção dos funcionários públicos, Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública (PEPAP), Bolsa de Qualificação de Emprego (BQE), constituem uma pequena amostra dessa responsabilidade.

Assim, no intuito de prestar um serviço de qualidade aos seus utentes e dar início a uma mudança de paradigma no relacionamento com os seus parceiros e colaboradores, está em processo de implementação o Projeto CAF (Estrutura Comum de Avaliação), na Direção Geral da Administração Pública.

4.2.1. Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo sector público e para o sector público, inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®). Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

Segundo Azevedo (2007), a versão-piloto CAF é de 2000; os estados membros da UE criaram o *Innovative Public Service Group* – IPSG; este grupo, em cooperação com EFQM – *European Foundation for Quality Management*, a Academia de Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e o *European Institute for Public Administration* (EIPA), revelou a versão piloto do CAF em Maio de 2000.

Pode-se por isso concluir que a CAF constitui um modelo de análise organizacional que, aplicado de forma contínua e sistemática, permite às organizações públicas realizarem, em qualquer momento, exercícios de auto avaliação com custos reduzidos.

4.2.2. Objetivos Principais

A CAF está disponível no domínio público e é gratuita. Apresenta-se como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações do sector público em toda a Europa a melhorar o desempenho através da utilização de técnicas de gestão da qualidade. A CAF foi concebida para ser utilizada em todos os sectores da administração pública e é aplicável às organizações públicas a nível nacional/federal, regional e local.

A CAF visa ser o catalisador para um processo pleno de melhoria no seio da organização e tem cinco objetivos principais:

1. Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total às organizações da administração pública;
2. Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;
3. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no sector público e privado;
5. Facilitar o *Bench Learning* entre organizações do sector público.

As organizações que estão a começar a implementar a CAF têm a ambição de evoluir em direção à excelência no seu desempenho e pretendem introduzir uma cultura de excelência na organização.

A utilização eficaz da CAF deverá, em tempo útil, conduzir a um maior desenvolvimento deste tipo de cultura e pensamento dentro da organização.

Segundo Azevedo (2007), o uso desta ferramenta de forma sistemática permite conhecer a cada momento as exigências e expectativas dos cidadãos, mediante a utilização de um conjunto de critérios que não só identificam o tipo de necessidades como também permitem diagnosticar a eficácia e eficiência da organização relevante, aos meios que utiliza para lhes dar a resposta. Permite também conhecer, a cada momento, a capacidade institucional da organização para antecipar as necessidades dos seus clientes/utentes, agindo de uma forma pró-ativa num ambiente de forte mudança e instabilidade.

Com esta metodologia é permitido identificar a reserva de produtividade da organização, entendida como o potencial que não é utilizado na prossecução da missão (recursos humanos, físicos, tecnológicos, de gestão, financeiros, etc.).

Depois de detetado este “desperdício”, a organização pode agir para melhorar a sua capacidade e libertar todo o seu potencial organizacional.

As conclusões desta autoavaliação podem servir de suporte à decisão para construir projetos de mudança e de inovação sustentados, elaborados pelos próprios gestores das organizações auto avaliadas, que assim se apoiam nesse conhecimento para delinear e redefinir novas orientações estratégicas. Internamente permite revelar perceções dos funcionários em relação à sua própria organização, aumentar a mobilização interna para a mudança e acrescentar mais-valias ao sentido de autorresponsabilização dos gestores.

A implementação da CAF implica que um grupo de pessoas de uma organização (de constituição pluridisciplinar) proceda a uma avaliação crítica do seu organismo, do seu departamento, da sua secção, orientada para dois tipos de critérios: os dos meios e os dos resultados.

4.2.3. Porquê um Modelo

Independentemente de todos os fatores que se entendem como relevantes para qualquer entidade pública (missão, estrutura, número de colaboradores, repartição por diversas áreas geográficas, ligações com a envolvente externa), o sucesso na ação é consequência de um sistema de gestão adequado aos seus propósitos de constituição. O modelo de excelência da EFQM é uma ferramenta que pode endereçar à organização mais-valias muito interessantes e que pode ser utilizada:

- Como ferramenta de autoavaliação;
- Como fio condutor comum a partilhar pelas diversas áreas funcionais;
- Como metodologias de apreciação das iniciativas e práticas existentes;
- Para definição e desenvolvimento do sistema de gestão do organismo.

O modelo aglutina métodos e práticas de excelência que foram ou são testados e submetidos a *benchmarking*, o que potencia um “capital” de conhecimento e de especialização a ser utilizado por todas as organizações que entendem que o

princípio de melhoria contínua é uma forte alavanca de evolução da Administração Pública.

Segundo Azevedo (2007), ao se consultar a documentação da EFQM constata-se que os responsáveis do Instituto Tecnológico da Geórgia (Dr. Vinod Singhal) e da Universidade de Wertern – Ontário (Dr. Kevin Hendricks) concluíram, após estudos e análises de investigação, que a estruturação e implementação eficaz dos princípios da qualidade total têm um impacto muito importante nos resultados das organizações (financeiros, de desempenho operacional, nas existências, etc.).

Que fique claro que a dimensão do organismo não é determinante para a utilização do modelo EFQM; grandes e pequenas entidades podem colher os benefícios da utilização desta ferramenta de autoavaliação.

O modelo EFQM é uma ferramenta de trabalho que reconhece a existência de outras abordagens para alcançar a excelência sustentável nas organizações. O modelo EFQM respeita e aceita outros modelos, sistemas ou procedimentos, como por exemplo:

- Common Assessment Framework (UE);
- Balanced ScoreCard;
- Seis Sigma;
- Costumer Value Chain;
- Investors in People (UK);
- Chaster Mark (UK);
- SpeyerAward (Alemanha, Áustria, Suíça)
- Certificação ISO 9001:2000;
- ...

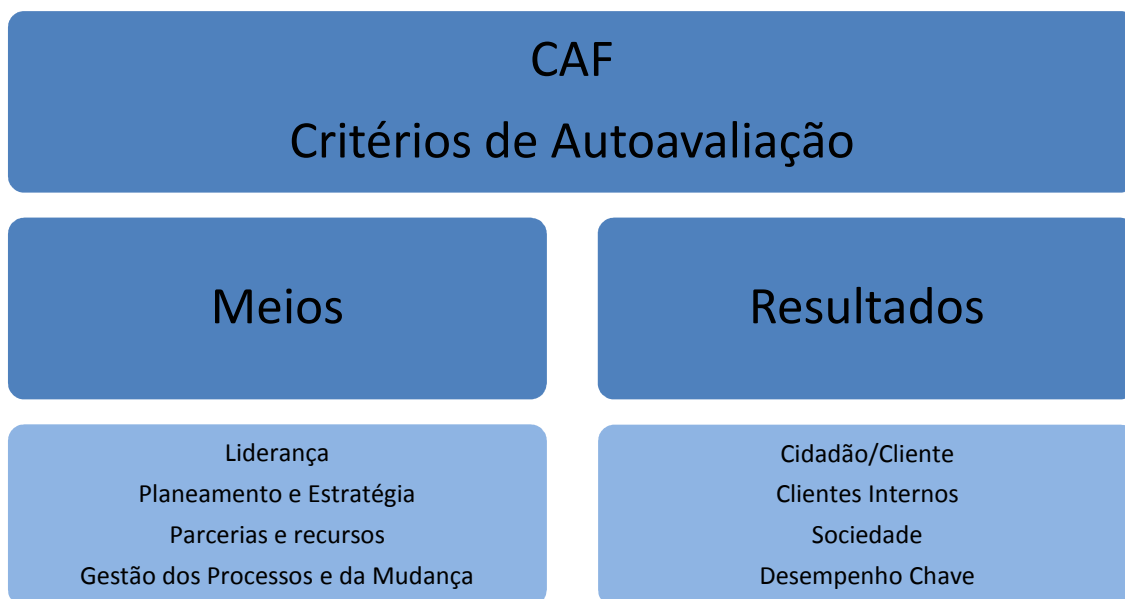


Tabela 8: Critérios de estrutura Comum de Avaliação

A CAF foi definida de modo a proporcionar aos organismos públicos um instrumento de autoavaliação simples de utilizar, mas de retorno muito eficiente.

A documentação da Direção Geral da Administração Pública (DGAP) delineou algumas etapas que poderão, no entanto, ser apresentadas de diversas formas desde que sejam respeitados os critérios e subcritérios da CAF.

4.3. Bolsa de Qualificação de Emprego (Recrutamento Centralizado)

Em matéria de Recrutamento, de acordo com o estabelecido no n.º 5 do art.º 4.º do Decreto-Lei da Execução Orçamental, n.º 2/2013, de 8 de janeiro, que impõe a centralização do Recrutamento na Direção Geral da Administração Pública (DGAP), igualmente previsto no n.º 28 do Eixo I das 100 Medidas da Reforma do Estado, Mudar Para Competir, constante da Resolução n.º 25/12, publicado em 11 de maio, materializado pela Diretiva n.º 1/2013 - Orientações sobre o Processo de Recrutamento Centralizado, o Recrutamento e Seleção de Pessoal é um dos capítulos dos Recursos Humanos mais importantes dentro da Política de Gestão de Recursos Humanos da Empresa/Instituição, pelo que uma estrutura de Recrutamento e Seleção, mesmo que básica, é fundamental para trazer resultados esperados e permitir a escolha de novos funcionários que melhor se adequam ao

cargo nas instituições e possam responder às necessidades, trazendo valor acrescentado.

A Bolsa de Qualificação de Emprego aplica-se ao recrutamento (Regime de Carreira, Regime de Emprego e nos Projetos de Investimento) em toda a Administração Pública Central, com as necessárias adaptações aos quadros específicos como a Educação (Professores) e Saúde (Médicos e Enfermeiros).

4.3.1. Objetivos

- Estabelecer os procedimentos de cada fase do processo de Recrutamento Centralizado;
- Clarificar os intervenientes e os respetivos papéis;
- Padronizar os métodos e critérios de seleção;
- Padronizar os prazos de cada processo, reduzindo a morosidade;
- Garantir a transparência e a credibilidade do Processo de Recrutamento Centralizado.

4.3.2. Princípios

- Transparência,
- Equidade,
- Igualdade de acesso,
- Credibilidade,
- Serviço de qualidade
- Rigor

4.3.3. Conceitos

Recrutamento

Refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher uma vaga e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil para desempenhar a função.

Seleção

É o processo de decisão pelo qual se procura escolher de entre um leque de candidatos a pessoa mais indicada para o desempenho de determinada função dentro de uma organização/instituição.

Recrutamento Centralizado

Consiste em ações de recrutamento para o preenchimento de vagas disponíveis nos órgãos ou serviços de toda a Administração Pública, liderado pela DGAP, aplicando-se ao regime de carreira (nomeação), regime de emprego (contrato a termo), recrutamento no âmbito de projetos de investimento (Contrato a Termo) recrutamento de pessoal de Direção Intermédia (Diretores de Serviço) e equiparados.

Bolsa de Competências

É o conjunto de candidatos aprovados, disponíveis, para preenchimento de futuras vagas, dentro do prazo de validade do concurso.

4.4. O Papel da DGAP no Processo de Recrutamento Centralizado

A DGAP tem como principal missão no âmbito do Recrutamento Centralizado garantir que os seus valores sejam efetivados, de modo a prover a Administração Pública dos melhores quadros.

É responsabilidade da DGAP lançar e coordenar todos os concursos públicos de Recrutamento da Administração Pública. No que respeita aos quadros do regime especial (particularmente Pessoal Docente, Médicos e Enfermeiros) cabe à DGAP divulgar os Concursos e depois participar junto com as entidades de regime especial como orientador e observador do processo de modo a garantir o cumprimento das regras e a transparência do processo.

4.4.1. Fases do Processo de Recrutamento Centralizado

Pedido de abertura de concurso

Os vários Departamentos Governamentais da Administração Pública identificam e submetem os seus pedidos de necessidade de pessoal através de um requerimento e de uma Ficha de Requisitos, remetendo-as via correio eletrónico (dgap@gov2.gov.cv) à Direção de Serviço de Recursos Humanos da Administração Pública (DSRH), identificando:

- Os cargos a serem ocupados;
- Descrição de função;
- O perfil dos candidatos;
- N.º de vagas a serem preenchidas;
- Tipo de vínculo.

Abertura do processo

Após receber o pedido de necessidade de pessoal do sector a DGAP dispõe de três dias úteis para elaborar o Edital/Anúncio de recrutamento e preparar o processo, tendo em conta os requisitos exigidos pelo sector em causa.

Divulgação da vaga

Para atrair os candidatos às vagas disponíveis, conforme os requisitos exigidos pelos sectores, é lançado o Edital/Anúncio de Recrutamento que tem a duração de 10 dias.

Meios de divulgação das vagas:

- Bolsa de Qualificação e Emprego: www.portondinosilha.cv
- Sites: www.dgap.gov.cv / www.portondinosilha.cv
- Jornais (pelo menos 1)
- Boletim Oficial (B.O.)
- Receção das candidaturas

Os documentos exigidos para o processo de candidatura são:

- *Curriculum Vitae*;

- Carta de candidatura indicando as vagas/lugares a que se candidata;
- Fotocópia de certificados de habilitações literárias;
- Fotocópia de certificado de equivalências, caso a formação seja feita no exterior;
- Fotocópia de bilhete de identidade;
- Outros documentos relevantes para a vaga.

As candidaturas deverão ser enviadas preferencialmente através da Bolsa de Qualificação e Emprego, alojada no Portal da Casa do Cidadão (www.portondinosilha.cv).

Contratação de Entidades Externas

Nesta fase, cabe a DGAP, através de uma Comissão, selecionar as entidades externas (Empresas) que prestam serviços no âmbito do Recrutamento e Seleção para os concursos públicos, analisando os vários orçamentos, bem como as práticas de Recrutamento e Seleção que cada uma realiza, de modo a escolher a melhor Proposta Técnica/Financeira de encontro com as necessidades de recrutamento e capacidade financeira da DGAP.

As entidades externas deverão apresentar as suas propostas de orçamento e suas respetivas práticas de recrutamento à DGAP, no prazo até uma semana após a solicitação do mesmo.

A escolha da entidade externa é feita por uma equipa/comissão constituída por três pessoas nomeadas pelo Secretário de Estado da Administração Pública, de modo a garantir a transparência do processo.

Após a escolha da entidade externa para realização do processo de recrutamento, a DGAP formaliza a adjudicação mediante o firmamento de um compromisso contratual, que deverá ter necessariamente um cronograma de execução do processo de seleção.

Métodos de Avaliação

Para efeitos de seleção são estabelecidas as seguintes etapas com as respetivas ponderações:

- Triagem (TC);
- Avaliação curricular (AC);
- Testes de Conhecimentos (TC);
- Testes de Avaliação de Competências/Psicotécnicos (TES) e Entrevista Estruturada;
- Entrevista Sectorial (ENT);
- Vida Pgressa e Aferição Documental.

Triagem Curricular (TC)

A Triagem consiste na pré-seleção dos candidatos em função do anúncio publicado. É o momento de filtragem dos candidatos, através dos processos de candidaturas, que cumprem os requisitos anunciados no edital, extraindo os admitidos e os não admitidos.

Avaliação Curricular (AC)

- Para efeitos da Avaliação Curricular (AC) são, em regra, considerados os seguintes fatores:
- Formação académica
- Experiência profissional
- Formação complementar

Nesta fase é atribuída uma pontuação percentual a cada um dos fatores analisados.

Fatores	Ponderação
Formação Académica (Licenciatura x%, Pós-graduação x% e Mestrado x %)	X %
Experiência Profissional relevante sendo x% por cada até ao máximo de 3 e/ou Aprovação PEPAP	X %
Formação Profissional complementar, sendo x% por cada até ao máximo de 3	X %

Tabela 9: Classificação dos Candidatos

Os valores das percentagens de cada fator variam consoante os requisitos e as exigências definidas em cada anúncio de concurso pelos sectores promotores, juntamente com a DGAP.

Testes de Conhecimentos e/ou Avaliação de Competências (TES)

Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades visam avaliar de forma objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho).

As matérias para os Testes de Conhecimento são publicadas no anexo do Edital.

Esta fase é de carácter eliminatório.

As etapas de aplicação dos testes de conhecimentos são as seguintes:

- **1.ª Etapa** Provas de Conhecimentos Gerais, comuns a todas as áreas de conhecimento/campo de atuação, versando sobre matérias transversais à toda Administração Pública.
- **2.ª Etapa** Conhecimentos Específicos de cada área de conhecimento ou campo de atuação, versando sobre a matéria específica relacionada com a vaga a ser ocupada.
- **3.ª Etapa** Provas Discursivas, que consistirão no desenvolvimento de temas/provas relacionados com questões de experiências da área de atuação profissional.

Nas provas de conhecimento específico os sectores promotores dos concursos devem participar na elaboração das mesmas.

Testes de Avaliação de Competências/Psicotécnicos e Entrevista Estruturada

Os testes de Avaliação de Competências/Psicotécnicos visam apurar as competências comportamentais dos candidatos, de forma a selecionar os perfis que potencialmente melhor se enquadram na vaga a ser preenchida. São baseados em simulações de vivências próximas da futura vivência na instituição. Esta fase é de carácter eliminatório.

Podem ser aplicados:

- Testes de aptidão e/ou avaliação de competências
- Dinâmicas de grupo

São complementadas por uma Entrevista Estruturada, que é o momento de observação por parte de quem faz a entrevista, de aspetos como:

- Limitações e qualidades técnicas dos candidatos;
- Liderança, evolução da carreira;
- Aptidão para a vaga;
- Relacionamento interpessoal e sua capacidade de adaptação e de ser aceite na equipa da instituição;
- Postura do candidato;
- Pretensão salarial;
- Entre outras dimensões comportamentais.

Os Testes de Avaliação de Competências/Psicotécnicos e Entrevista Estruturada são realizados pela entidade externa selecionada, sob supervisão da Direção Geral da Administração Pública.

Classificação dos Candidatos

Só serão considerados aptos os candidatos que, durante o processo seletivo, e em cada uma das fases, obtiverem um resultado mínimo de 50%.

A classificação dos candidatos será obtida pelo somatório das médias ponderadas de cada etapa do processo, isto é:

$\text{Classificação Final} = \% \text{ TC} + \% \text{ AC} + \% \text{ TES E ENT}$

Tabela 10: Classificação Final

Entrevista Sectorial (ENT)

É a fase onde o sector promotor do concurso submete os candidatos a uma última entrevista específica com aspetos relacionados com a organização, a função específica a ser desempenhada, a identificação da organização, etc.

Aplicados os testes da fase anterior, a entidade externa entrega o Relatório com a classificação por ordem de pontuação. Nesta fase são selecionados os três melhores candidatos por vaga e são submetidos à Entrevista Sectorial Específica.

Nesta fase, consideram-se os três (3) melhores candidatos por vaga através da apresentação de uma *shortlist* à DGAP, que posteriormente o apresentará aos Departamentos Governamentais promotores do recrutamento. Estes serão submetidos à Entrevista Sectorial pelo Departamento Governamental, com vista a hierarquização definitiva.

Cada Departamento Governamental analisará o quadro com as informações das classificações finais, (somatório de cada momento de avaliação), por meio de pontuação para escolher o candidato que mais se adequa à função na sua Instituição.

Ainda que o processo de Recrutamento Centralizado seja realizado por uma entidade externa especializada na área de consultoria em práticas de Gestão de Recursos Humanos, cabendo a esta apresentar uma lista com os melhores candidatos às vagas existentes, a decisão final é sempre tomada pelos Departamentos Governamentais onde a pessoa irá ocupar a sua função, tendo o livre arbítrio de escolher um (1) de entre os três (3).

Nesta fase a equipa de entrevista deverá, em regra ser constituída por:

- Um Gestor responsável do Departamento Governamental promotor do concurso;
- Um técnico ou responsável de Recursos Humanos DGAP;
- O supervisor do cargo a ser preenchido.

Os remanescentes dos candidatos aprovados ficam inscritos na Bolsa de Competências.

Aferição Documental e da Vida Pgressa

Na fase da Aferição Documental e da Vida Pgressa, após a entrevista, a DGAP reserva-se no direito de solicitar aos selecionados e analisar os seguintes documentos com carácter eliminatório:

- Certidão de Registo Criminal emitido pelo Serviço de Registos, Notariados e de Identificação, dentro do prazo de validade;
- Declaração do órgão público, ao qual esteja vinculado o candidato de que não tenha sofrido punição em processo disciplinar, mediante decisão de que não caiba recurso hierárquico;
- Atestado de sanidade física e mental (atestado médico), emitido pela Delegacia de Saúde.

Serão solicitados para efeitos de reconhecimento conforme o original, os documentos, uma vez que as inscrições serão feitas por via eletrónica, para efeitos de formalização do vínculo.

Será solicitada uma declaração de preferência, caso as vagas se destinem a vários sectores.

Bolsa de Competências

Será criada uma “Bolsa de Candidatos Aprovados” onde constarão os candidatos finalistas aprovados por um período de um (1) ano, a que a Administração Pública poderá recorrer para preenchimento de novas vagas/função com o mesmo perfil, com recurso à fase de Entrevista Sectorial.

Publicitações/*Feedback* de cada Fase do Recrutamento

Serão publicados no www.dgapgov2.gov.cv e no Portal www.portondinosilha.cv as informações sobre cada fase do processo de recrutamento decorridos até um máximo de 3 (três) dias do cumprimento das mesmas:

- 1.^a Lista de candidatos admitidos e excluídos após triagem e avaliação curricular;
- 2.^a Lista de candidatos aprovados e excluídos nos testes de filtragem e/ou avaliação de competências e dos candidatos aprovados e excluídos na entrevista;
- 3.^a Lista de classificação final.

Reclamações e Recursos

As reclamações deverão ser efetuadas preferencialmente para o endereço eletrónico dgap@gov2.gov.cv sem prejuízo da sua entrega direta na DGAP, ou enviadas por correio registado, quando outro meio não se mostrar possível no prazo de 5 dias úteis após a publicação dos resultados de cada etapa do processo de recrutamento.

As respostas às reclamações devem ser enviadas aos requerentes no prazo de uma semana após a data de entrada das reclamações.

A comissão para responder às reclamações é composta pelos membros da comissão de seleção.

A entidade competente para efeitos de recurso é o membro do Governo responsável pela Administração Pública.

Fase de Integração

A fase de integração é aquela pela qual o novo funcionário, depois de devidamente admitido segundo a legislação vigente, será orientado e assessorado pelo RH do Departamento Governamental, no processo de adaptação ao novo cargo e à Instituição.

Cada sector/ministério promotor do concurso de recrutamento responsabiliza-se pela instrução e tramitação do processo, após a seleção do novo funcionário.

Calendarização do Processo Recrutamento

O tempo previsto para realização de cada processo de Recrutamento é de doze semanas (três meses) com o período de tolerância um mês podendo atingir as dezasseis semanas (quatro meses) sempre que o processo se justificar, desde a abertura até à sua conclusão. Cada etapa deve ser realizada cumprindo os prazos pré-estabelecidos pelo cronograma do processo.

4.5. Plano de Qualificação dos Recursos Humanos

Segundo (UNITAR & Borges, 2009:11) a Reforma do Estado e da Administração Pública é um projeto ambicioso de reavaliação do papel e da dimensão do Estado Cabo-verdiano, considerados como estratégicos para o desenvolvimento do país.

No âmbito deste processo a qualificação dos recursos humanos ocupa uma posição de destaque, visando desenvolver as novas aptidões profissionais requeridas para assegurar a sustentabilidade das reformas introduzidas.

A transformação institucional no sector público envolve necessariamente a transformação dos servidores públicos, através da mudança de paradigmas e atitudes. Existe uma necessidade premente de desenvolvimento de novas capacidades tanto individuais como institucionais, de modo a garantir a apropriação pelos funcionários públicos das inovações introduzidas a partir da implementação da Reforma do Estado.

A mudança de paradigma na administração pública cabo-verdiana requer do pessoal dirigente, técnico e administrativo, novas competências; novas práticas de gestão estratégica baseada em resultados, além de uma elevação no nível de desempenho. A transformação institucional do sector público em Cabo Verde tornou-se complexa, com as várias reformas em curso, demonstrando importantes desafios para a sua definição operacional e implementação.

A formação é hoje encarada como um dos principais instrumentos de desenvolvimento institucional de Cabo Verde. Deste modo, para que os objetivos estratégicos governamentais sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz, os recursos humanos da administração pública necessitam de conhecimentos, aptidões, competências e atitudes adequadas às atividades desempenhadas e alinhadas aos objetivos institucionais.

Além das necessidades imediatas de reforço das capacidades individuais ou a requalificação do pessoal excedentário, há uma consciência crescente da necessidade da promoção do desenvolvimento humano e técnico contínuo. O governo, através da Secretaria de Estado para a Administração Pública, quer promover uma estratégia nacional de capacitação dos funcionários públicos, com foco em competências essenciais (*core competencies*) e transversais que permitirá a adequação contínua das competências individuais às transformações do país e às prioridades da administração pública.

A valorização dos recursos humanos na administração pública está também concebida como estratégia para superar a questão crítica da falta de recursos humanos em todos os sectores, visto que o processo de recrutamento no serviço público está atualmente bloqueado por lei.

Assim, a estratégia de formação procurará responder aos maiores desafios do sector público em Cabo Verde, tais como: o baixo nível de motivação dos servidores públicos; baixos índices de produtividade e qualidade; a sobrecarga dos níveis dirigentes – por um lado causada pela falta de recursos humanos e por outro pelo deficit de competências adequadas nos níveis técnicos e administrativos; e a mobilidade crescente de funcionários públicos para o sector privado.

O compromisso de desenvolver uma estratégia para a capacitação dos recursos humanos com o objetivo de garantir um desempenho de alta qualidade na administração pública data de 2005, quando, através do Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública, foi publicada uma série de estudos sobre a gestão estratégica dos recursos humanos da administração pública, nomeadamente, elaborou-se o Plano Estratégico de Formação que identificou os fundamentos da

gestão e desenvolvimento dos recursos humanos e os elementos essenciais da estratégia de capacitação.

De entre as recomendações apresentadas no Plano incluiu-se o estabelecimento de uma política nacional de formação para todos os funcionários da administração pública, a criação de uma comissão interministerial de coordenação da formação e a criação de um Fundo Nacional de Formação, além da necessidade de reforço institucional da Escola Nacional de Governança (ENG) antigo Instituto Nacional de Administração e Gestão (INAG).

O reforço das instituições públicas para o ensino superior e a formação contínua concretizou-se com a criação da Universidade de Cabo Verde (Uni-CV) em 2007, na qual a ENG foi integrada. Em termos estatutários compete à ENG coordenar e proporcionar todas as formações da administração pública em articulação com os diferentes sectores. Na prática, segundo a Secretaria da Administração Pública, a vocação da ENG é proporcionar uma formação inicial aos funcionários da administração pública. Processos de formação contínua, através de módulos de curta duração nas áreas identificadas como prioritárias nos diversos sectores da administração pública, devem igualmente ser implementados.

Diversas ações de formação de formadores, através do programa europeu PIRPALOP (Programa Indicativo Regional para Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa), permitiram o desenvolvimento de novas capacidades individuais na administração pública e a criação de um Pólo de formadores experimentados que pode ser utilizado para reforçar a capacidade institucional da ENG. O processo que permite a apropriação institucional dessas competências ainda está em discussão.

No âmbito da reforma e do novo contexto institucional da Uni-CV foram desenvolvidos vários programas de formação de longa duração para gestores públicos, cursos médios de administração e secretariado e um Mestrado em Administração e Gestão Pública. O desafio principal é a consolidação da capacidade da ENG em proporcionar cursos adaptados às metodologias de

aprendizagem adulta contínua, bem como flexibilidade para adaptar-se à procura da administração pública cabo-verdiana, a longo prazo.

Nos últimos anos foram também realizados levantamentos das necessidades de formação em vários sectores. Em dezembro de 2005 foi praticado um Plano de Formação 2006-2007 para as autarquias em Cabo Verde. Contudo, a sua implementação foi estrangida devido à falta de recursos. Vários sectores desenvolveram os seus próprios planos de formação e ofereceram cursos de formação. Por exemplo, planos de formação existentes a nível departamental do Ministério das Finanças, no Departamento da Gestão Patrimonial e das Compras Públicas, dos Impostos e do Tribunal de Contas.

Apesar das várias oportunidades de formação nos diversos sectores para níveis de gestão e de técnicos em várias áreas especializadas, as autoridades reconhecem a necessidade de se estabelecer um sistema de coordenação das ofertas de formação no sector público, permitindo a divulgação e a articulação necessária, a definição de critérios de participação, a adaptação dos currículos às competências institucionais estratégicas dos sectores bem como às necessidades individuais dos funcionários, considerando-se igualmente os processos de evolução na carreira.

É fundamental reforçar a capacidade de coordenação e de gestão dos planos de capacitação por parte da administração pública, de modo a assegurar a necessária apropriação institucional das novas competências individuais já existentes ou a serem desenvolvidas. O desenvolvimento do plano de qualificação dos recursos humanos constitui apenas a primeira etapa de um processo contínuo de planeamento e priorização no nível central das competências essenciais a serem desenvolvidas com base na agenda da Reforma do Estado, na coordenação das ações de formação sectoriais e na avaliação e apropriação dos resultados dessas ações.

As várias estratégias implantadas no âmbito da reforma na administração pública devem também ser articuladas com o plano de qualificação. Várias inovações foram introduzidas no marco regulatório da função pública, incluindo entre outras:

- A redefinição do estatuto do administrador público que regula os critérios, as regras da organização e estruturação da carreira, cargos e salários dos administradores públicos;
- A revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários da Administração Pública (PCCS);
- O novo sistema de avaliação de desempenho aplicável a todos os funcionários e agentes da administração pública central e local;
- O plano de mobilidade geral e especial dos funcionários públicos;
- A gestão eletrónica das carreiras e progressões dos funcionários.

A racionalização das estruturas do Estado e a mudança nos processos de gestão – informatização das tarefas, concentração das funções estratégicas e terceirização de certas funções operacionais – gera um grupo supranumerário e, por conseguinte, a necessidade de reconversão ou requalificação profissional dos ocupantes de algumas funções. Um estudo para determinar exatamente o dimensionamento e o perfil do quadro excedentário está em curso. Resultados preliminares identificaram como potencialmente excedentários funcionários com perfil de pessoal auxiliar, administrativo e operário, em particular em certos sectores e no nível municipal. O estudo terá que proporcionar orientações sobre as estratégias a serem adotadas para cada tipo de perfil.

Assim sendo, o presente plano de qualificação limita-se a sugerir áreas onde o reforço de capacidades pode também servir para reconverter o potencial dos funcionários como por exemplo: funções de atendimento ao público e habilidades para criarem microempresas.

Os programas de formação não devem ser encarados como uma solução única e completa às questões complexas de capacitação. A formação *per si* não provoca obrigatoriamente todas as mudanças desejadas. Deste modo, há uma necessidade imperiosa que o plano de capacitação de recursos humanos seja integrado com outras políticas, planos e instrumentos de gestão integrada de recursos humanos na administração pública.

A profissionalização da gestão de recursos humanos com vista à apropriação das várias inovações pela administração pública deverá receber particular atenção. A

Direção Geral da Administração Pública (DGAP) e as Direções Gerais de Planeamento, Orçamento e Gestão (DGPOG's) recentemente criadas em cada ministério constituem órgãos fundamentais onde a integração da nova gestão de recursos humanos, com a coordenação da implementação do plano de qualificação dos recursos humanos, poderão ocorrer.

Finalmente implementar tais reformas na administração pública requer uma mudança de cultura profunda no serviço público que só pode ser operacionalizada por uma equipa de dirigentes do governo altamente motivada. É importante evidenciar os principais elementos a serem considerados no plano de qualificação dos recursos humanos da administração pública, que podem ser assim resumidos:

- Desenvolvimento de competências de liderança dos dirigentes para transformar os valores e as atitudes no sector público e sustentar a Reforma da Administração Pública como processo transversal;
- Adequação das competências dos funcionários com as funções estratégicas de cada sector – redefinidas com base na reestruturação do Estado – aliada à uma descrição objetiva de funções;
- Desenvolvimento de competências transversais na área da gestão para a apropriação das novas formas de gestão pela administração pública: planeamento estratégico, gestão por objetivos, ciclos de gestão de projetos, avaliação de políticas públicas, etc.;
- Generalização e apropriação pela administração pública das novas ferramentas TIC's e dos processos de organização do trabalho: administração em rede, coordenação entre as unidades centrais e desconcentradas, administração descentralizada, gestão do conhecimento;
- Necessidade de prever planos sectoriais para desenvolver competências específicas para responder aos desafios da transformação do país;
- Necessidade de profissionalizar a gestão dos recursos humanos e desenvolver novas capacidades de gestão integrada de recursos humanos – incluindo o uso das novas ferramentas para avaliar e melhorar o desempenho, adaptadas aos novos modelos de gestão;

- Criação de um dispositivo institucional para coordenar o plano de formação na administração pública, capaz de planejar, executar, acompanhar e avaliar ações de formação;
- Consideração da possibilidade de formalizar a criação do Fundo Nacional de Formação com o objetivo de sustentar as estratégias de formação e reconversão profissional a longo prazo.

4.5.1. Os Desafios do Plano de Qualificação

As fragilidades dos recursos humanos da administração pública cabo-verdiana tornaram-se mais evidentes com a aceleração do desenvolvimento económico e as ambições do Programa de Reforma do Estado.

Os principais elementos a serem considerados no desenho do plano de qualificação dos recursos humanos da administração pública vão além da identificação das necessidades de formação e proposição de programas de formação.

O desenho de um plano de qualificação de recursos humanos é apenas parte de um processo muito mais abrangente. A execução de programas de formação é tão importante quanto a estratégia institucional posta em prática para garantir a sua implementação e sustentação.

A reorganização das estruturas institucionais para corresponderem às atuais exigências nacionais, em particular garantindo a sustentação à agenda estratégica de transformação do Estado, é diagnosticada como fator crítico de sucesso do plano de capacitação dos recursos humanos.



Ilustração 7: Estrutura institucional para a execução do plano

Fonte: Plano de Qualificação dos Recursos Humanos para a Reforma do Estado e da Administração Pública

A implementação e sustentabilidade do plano de qualificação dos recursos humanos da administração pública contestam esforços conjugados de várias instituições, notando-se em particular o papel chave da Secretaria de Estado da Administração Pública – através da Direção Geral da Administração Pública; da Escola de Negócios e Governação e das Direções Gerais de Planeamento Orçamento e Gestão.

A criação das estruturas institucionais para a gestão do plano antecede de maneira prioritária a sua própria execução, visto que tais estruturas deverão estar em pleno funcionamento para garantir uma gestão eficiente e eficaz. A esta prioridade agrega-se também a questão da disponibilização de recursos financeiros necessários para sustentar as estratégias de formação e reconversão profissional a longo prazo. A sustentabilidade financeira do plano de qualificação é fator essencial tanto para a garantia do processo de execução, continuidade e acompanhamento dos programas de capacitação, como para o estabelecimento de planos compreensivos e sistemáticos de avaliação do impacto.

A obtenção de resultados efetivos a partir da execução de programas de formação, os quais conduzem ao desenvolvimento das aptidões necessárias às mudanças almejadas, está vinculada à necessidade imperiosa da integração de todo um conjunto de esforços que reflitam uma visão holística da capacitação de recursos humanos para a implementação da Reforma do Estado.

Os dez pilares temáticos para a capacitação contínua dos funcionários públicos são:

Pilar I: Capacitação para Liderança e Gestão da Mudança

Pilar II: Capacitação em Planeamento Estratégico e Gestão de Políticas Públicas

Pilar III: Capacitação em Gestão Integrada de Recursos Humanos

Pilar IV: Capacitação de Gestão Financeira e Patrimonial

Pilar V: Capacitação Institucional Técnica e Pedagógica em Elaboração, Gestão e Avaliação de Programas de Formação

Pilar VI: Capacitação para a Interatividade Sectorial

Pilar VII: Capacitação para a Gestão e Desenvolvimento Local

Pilar VIII: Capacitação para o Empreendedorismo e a Inovação

Pilar IX: Capacitação do Pessoal Administrativo e do Secretariado de Apoio

Pilar X: Capacitação dos Recursos Humanos e Estratégicos da Justiça e Segurança

4.5.2. Resultados Almejados do PQRH

- Aumento da capacidade de liderança, de promoção e gestão de mudanças;
- Aumento da capacidade técnica e de produtividade;
- Generalização e otimização da utilização das TIC's adesão dos agentes para as formas inovadoras e eficazes de organização do trabalho;
- Níveis elevados de desempenho individual e organizacional;
- Melhor serviço para os cidadãos e para as empresas, ou seja, melhor governação (financeira económica e social).

Conclusão

É notório o interesse que o tema do empreendedorismo tem vindo a ganhar, principalmente, se tivermos em consideração as mutações do mundo laboral, colocando novos desafios em termos profissionais onde a aposta no auto emprego surge como uma opção de carreira para uma parte significativa da força de trabalho. Por outro lado, as análises efetuadas permitem perceber que a ênfase no empreendedorismo emerge como proeminente dada a importância das jovens empresas para a inovação e o seu contributo para a criação de empregos, riquezas e para o desenvolvimento económico e social de uma região ou país.

O contexto cabo-verdiano não é exceção. Face aos problemas sociais e económicos que o país enfrenta, o empreendedorismo domina o discurso presente, e é tido como uma aposta capaz de dar respostas às vulnerabilidades das ilhas.

Do estudo empírico realizado, apesar da posição de algumas vozes institucionais que apontam para a existência do empreendedorismo essencialmente motivado pela necessidade, vale ressaltar que, na maioria dos casos identificados, a concretização de uma oportunidade de negócio surge como o principal fator que influencia os/as jovens a criarem as suas empresas. Quando a motivação dominante não consistiu numa oportunidade detetada no mercado, a necessidade de independência e de realização foram consideradas como as motivações impulsionadoras da atividade empreendedora. Além destas, os/as jovens referiram as motivações financeiras e o desejo de reduzir o desemprego na camada jovem como motivações secundárias que impulsionaram a criação da empresa, razões que o presente estudo revela e que apesar de não terem sido encontradas na literatura pesquisada, podem constituir um contributo ao entendimento do tema.

Assim, uma primeira conclusão deste trabalho aponta para um empreendedorismo de oportunidade. Em nenhum dos casos a abertura da empresa constituiu uma alternativa profissional devido à ausência de outras, pois todos/as os/as jovens empreendedores/as estavam empregados/as quando criaram o negócio, havendo casos de quem ainda continua exercendo uma atividade profissional em paralelo à

empresarial. Neste sentido, estes resultados confirmam em parte a primeira hipótese onde se conjectura que o desejo de realização, de independência e de concretização de uma oportunidade de negócio constituem os principais motivos considerados no processo de criação das empresas. Mas, de igual modo, contribuem para refutar que a situação de desemprego também o tenha sido.

É certo que as mulheres possuem níveis de formação mais elevados, mas os homens criaram as suas empresas mais cedo e têm mais experiência em termos empresariais. Contudo, para quem empreende é indiferente ser homem ou mulher para a criação de empresas visto que ambos estão em pé de igualdade. Tal como o sexo, a formação também não é considerada como sendo importante.

Este estudo permite “abrir portas” à nova era do empreendedorismo, como uma aposta do presente e também do futuro, para Cabo Verde.

Bibliografia

- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública*. Porto: Vida Económica.
- António, S., Nelson (1991). *Gurus da Qualidade (Qualidade – Teoria e Prática)*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Carapeto, Carlos & Fonseca, Fátima (2006). *Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa, 2.^a Edição.
- DEMING, W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990
- Gil, António Carlos (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 6.^a ed. São Paulo, Editora Atlas.
- Hernandez, L. L. (1980-1990). *Memória e História: Administração para o Desenvolvimento*. Praia , Cabo Verde: Chefia do Governo Secretaria de Estado da Administração Pública.
- Ketele, J. M. D., & Roegiers, X. (1998). *Metodologia da Recolha de Dados*. Instituto Piaget.
- Levy, R., & Dias, P. (2010). *Empreendedorismo em Cabo Verde*. Praia.
- Lopes, J., Balsa, C., & Nunes, A. (2010). *É a imagem empresarial de cabo verde um espelho do seu potencial desenvolvimento económico e social*.
http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442010000100006 [18 de Maio 2014]
- Levy, R., Barros, C., Rodrigues, F., Fortes, F., Cruz, A., & Costa, G. (2011). *Melhoria do Ambiente de Negócios em Cabo Verde*. Praia - Cabo verde
- Monteiro, F. M. (2010). *DÍVIDA PÚBLICA: Uma abordagem teórica e o caso Cabo Verde*.
<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/217/1/2010%20FILOMENA%20MARIA%20RODRIGUES%20MONTEIRO%20.pdf> [29 de Julho de 2014]
- Neves, Arminda. (2002). *Gestão na Administração Pública*. 1.^a Ed. Cascais – Portugal
- Rocha Oliveira, J. A (2011). *Gestão Pública- Teoria, Modelos e Práticas*. Escolar Editora, Lda.
- UNITAR, C., & Borges, V. (2009). *Plano de Qualificação dos Recursos Humanos Para a Reforma do Estado e da Administração Pública*.

Sites:

www.dgap.gov.cv

<http://www.dgap.com.cv/index.php/estrutura-da-ap> - consultado em junho 2014

www.caf.dgaep.gov.pt - consultado em 30 maio

<http://www.mkonekta.gov.cv> - consultado em 08 julho

GEM - www.gemconsortium.org consultado em 10 junho

www.portondinosilha.cv

https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/4176/1/APDR2009_Lopes%26Balsa%26Nunes.pdf consultado 25 de julho 2014

<http://docentes.esg.ipsantarem.pt/fgaspar/publ/Lugo.pdf> - consultado 20 agosto 2014

http://geert-hofstede.com/Cape_Verde.html consultado 27 de julho 2014

Entrevistas

Dias, Paulino (2014), entrevista pessoal. Praia, Cabo Verde Presidente da AJEC 25 de Agosto

Levy, Rui (2014), entrevista pessoal. Praia, Cabo Verde ex-presidente da AJEC 12 de maio

Legislação:

Decreto-Lei n.º 17/2009, de 15 de julho

Anexos

EMPREGO

BOE |

Procurar Emprego

Procurar colaborador

Oportunidades de estágio

Formação profissional

Centros de emprego

Centros de formação

Links

Notícias

Estatísticas

Total de vagas	
Emprego	1224
Estágio	48
Formação	2252
Total de colocações	
Emprego	55
Estágio	2
Formação	8
Curriculos	4574

EMPREGO | ESTÁGIO

RECRUTAMENTO DE BALCONISTA - SÃO VICENTE EMPREGO

RECRUTAMENTO DE EMPREGADO DE MESA - SÃO VICENTE EMPREGO

PROFESSOR DE QUÍMICA - PRAIA EMPREGO

FORMAÇÕES

FORMAÇÃO CODE (CONHECER O SEU NEGÓCIO , FORMAÇÃO DE FORMADORES)

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA INICIAL DE FORMADOR

CURSO DE RESTAURAÇÃO E BAR

ESTOU À PROCURA DE:

A MINHA EMPRESA PROCURA:

COLABORADORES	4574 CANDIDATOS
ESTAGIÁRIOS	157 CANDIDATOS
FORMADORES CERTIFICADOS	101 CANDIDATOS

Workshop CAF - convite

APUB - DGAP

Enviado: terça-feira, 21 de Outubro de 2014 7:42

Para: UtilizadoresRedeEstado

Anexos: Programa Workshop CAF 28O-1.docx (81 KB) (Abrir no Browser); image001.jpg (2 MB);

Convite

A Direção Geral da Administração Pública em parceria com a UNIDO , tem a honra de o (a) convidar a participar no workshop "A CAF nos Serviços Públicos de Cabo Verde: Experiências e Perspectivas Futuras".

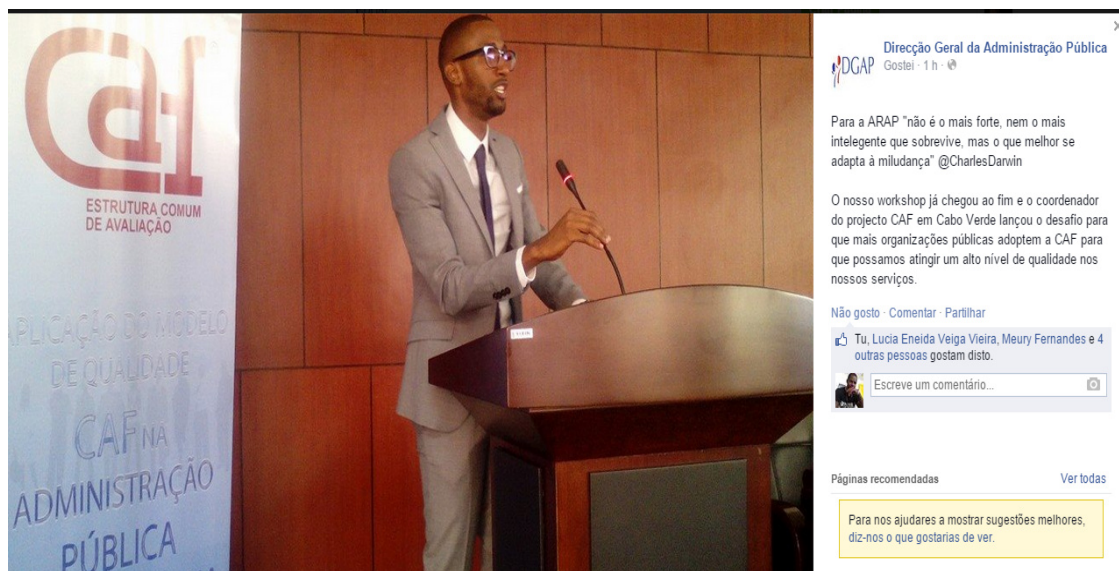
O Acto de abertura será presidido por SE o Sr. Secretário de Estado da Administração Pública.

A realizar no dia 28 de Outubro de 2014, das 09h às 16h na Sala de Conferência do Palácio do Governo

Programa em anexo

Ligado ao Microsoft Exchange

Equipa de implantação CAF na DGAP



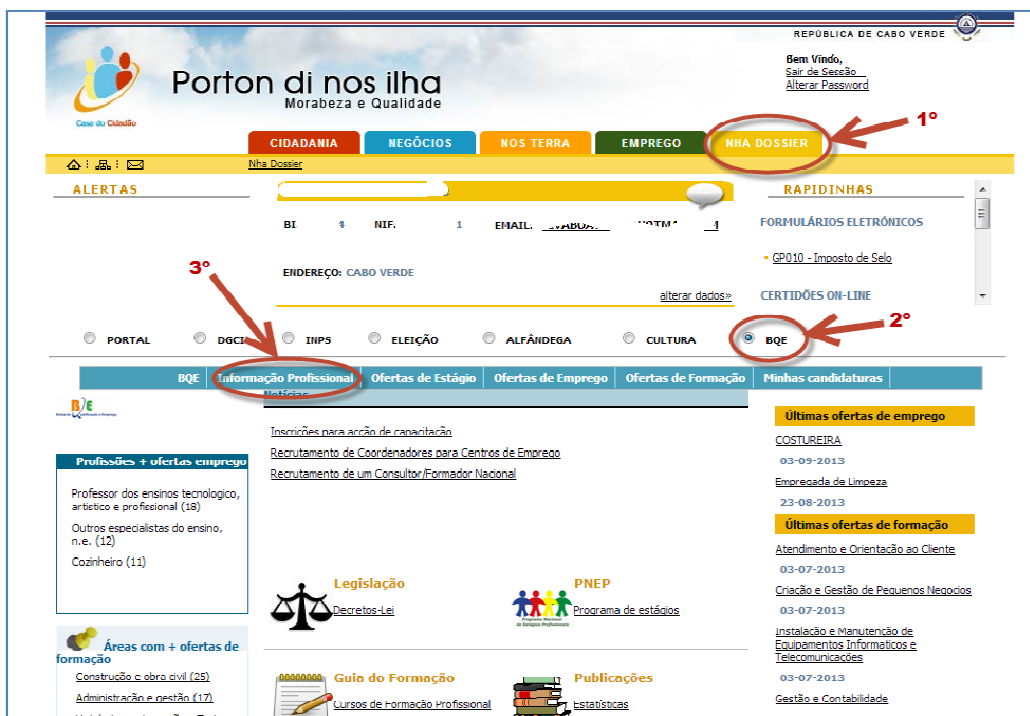
Coordenador do Projeto CAF em Cabo verde - Workshop CAF 28 de outubro de 14

CANDIDATURA ATRAVÉS DA BOLSA DE QUALIFICAÇÃO E EMPREGO (BQE)

1º - Após o Login, entre no separador “NHA DOSSIER”.

2º - Escolha a opção “BQE”.

3º - Abra a barra “Informação Profissional”

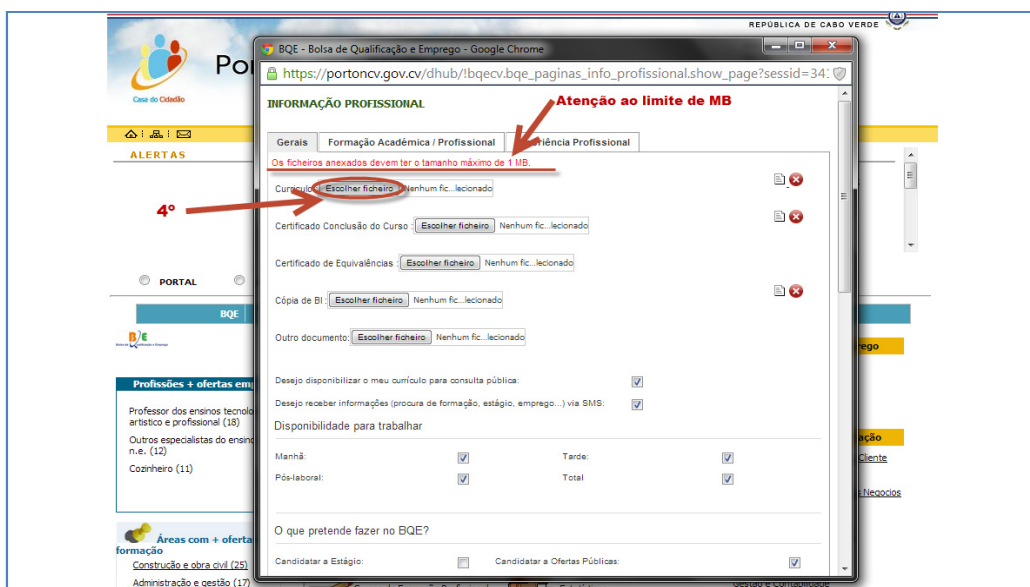


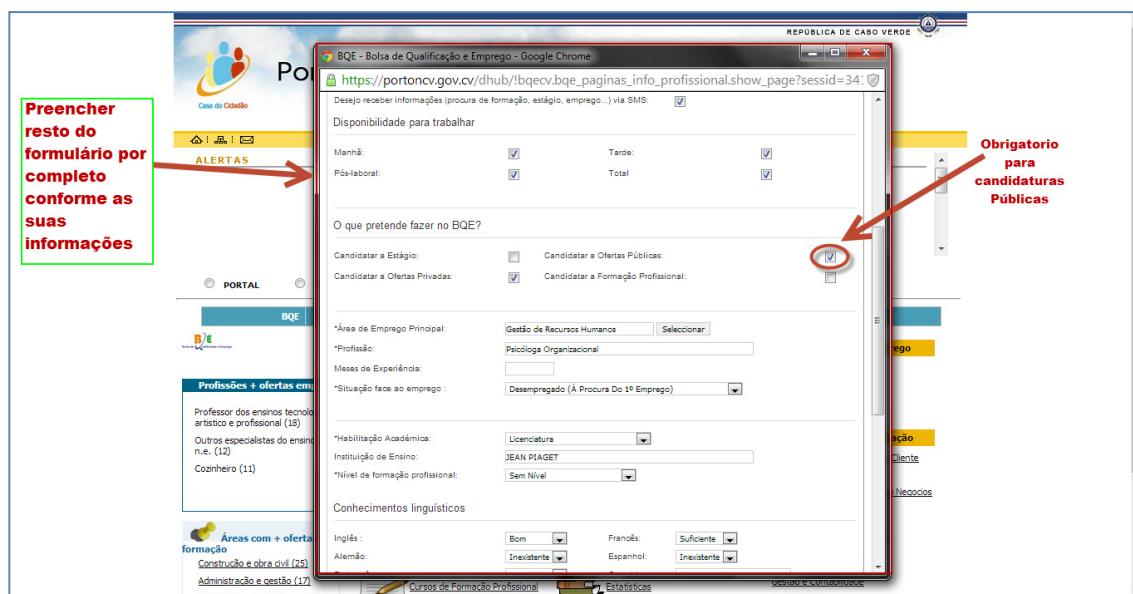
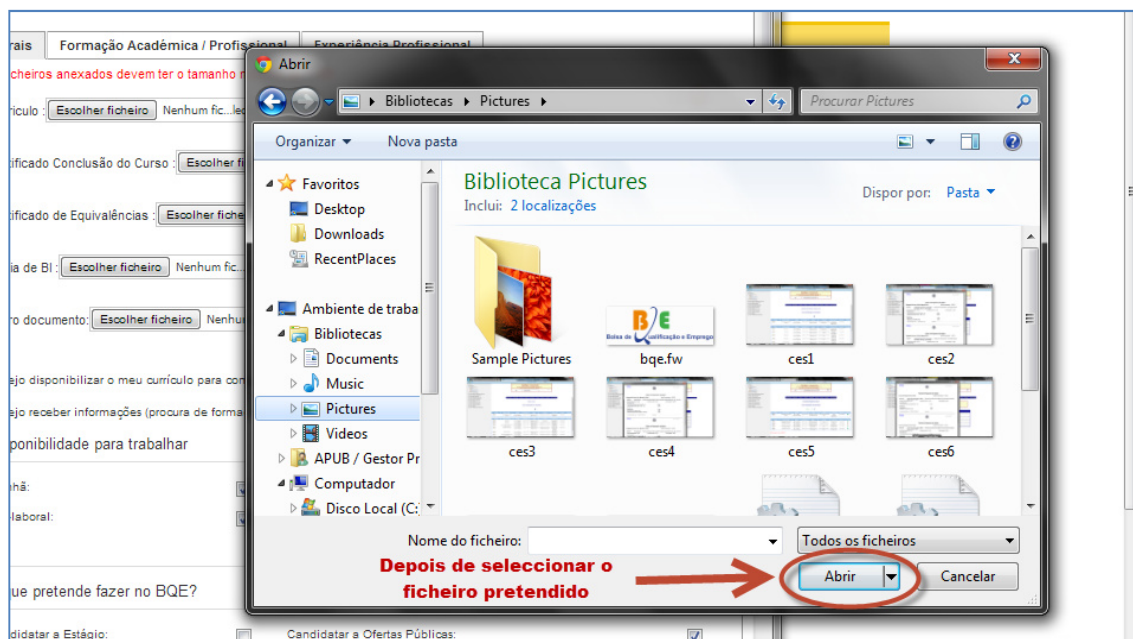
4º - Preencha corretamente a Ficha de “Informação Profissional”, fazendo o *upload* dos seus anexos.

Atenção ao limite máximo do anexo!

Atenção aos campos obrigatórios!

Ao finalizar o preenchimento da ficha de Informação Profissional, não se esqueça de “Gravar” (no final da ficha).





5º - Depois de ter carregado as suas informações na BQE. Abra a barra “Ofertas de Emprego”.

6º - Selecciona a “Oferta de Emprego” a qual deseja candidatar.

5º

ENDEREÇO: CABO VERDE

alterar dados

CERTIDÕES ON-LINE

PORTAL DGCI INPS **REGISTO** ALFÂNDEGA CULTURA BQE

BQE Informação Profissional Ofertas de Estágio **Ofertas de Emprego** Ofertas de Formação Minhas candidaturas

Pesquisa de Emprego

Designação da oferta: _____ Ofertas públicas/privadas: *****

Profissão: _____ Selecionar Área geográfica: *****

Nível de formação: ***** Habilitações académicas: *****

Candidato: ***** Ofertas activas: *****

Pesquisar Limpar

Referência	Localização	Emprego	Emprego	Emprego	Emprego	Emprego
Ref. 2013/00223 - Procura-se formador para curso de Assistente de Logística	Praia	Leader Consulting, Sa	Não	27/06/2013	05/07/2013	
DIRECTOR COMERCIAL	São Vicente	Nova Consulting, Lda	Não	26/06/2013	04/07/2013	
Recrutamento para Assistente Técnico Nível VI	Praia	Secretaria De Estado De Administração Pública - Direcção Geral De Administração Pública	Não	24/06/2013	09/07/2013	
Recrutamento para Técnicos de Nível 1	Praia	Secretaria De Estado De Administração Pública - Direcção Geral De Administração Pública	Não	24/06/2013	09/07/2013	

FNCGHARTA INFORMATICA, SISTEMA DE

Cv Multimedia

Copyright 2007-2008 © Portal "Porton di nos lha", Todos os Direitos Reservados | design & concepção: NCS

7º - Prima "Efectuar Candidatura" para submeter a sua candidatura.

8º - Após submeter a candidatura, carregue em "Fechar". Volte a barra principal e escolha "As minhas Candidaturas", e certifique que a sua candidatura foi efectuada com sucesso.

Cabo Verde Digital

https://portoncv.gov.cv/portal/page?_pageid=118.2026788_dad=portal&_schema=PORTAL&p_dominio=412&p_ute_id=87038&p_opcao_dossier=46&p_relacao_id=48

BQE - Bolsa de Qualificação e Emprego - Google Chrome

https://portoncv.gov.cv/dhub/bqecv.bqe_paginas_ofertas_dossier.show_page?sessid=80640499596316847918299919703684055f

TIPO DE OFERTA: Emprego

Nº DE VAGAS: 1

ÁREA GEOGRÁFICA: PRAIA

PROFISSÃO: Informático

CNP: _____

DESCRIÇÃO: teste teste outros

INÍCIO DA INSCRIÇÃO: 16/07/2013

FIM DA INSCRIÇÃO: 17/07/2013

HABILITAÇÃO ACADÉMICA: Licenciatura

NÍVEL DE FORMAÇÃO: Sem Nível

DURAÇÃO: 1

TIPO DE CONTRATO: A prazo

CRITÉRIO:

PESO	CRITÉRIO	VALOR

Sem resultados

Anterior Total: 0 Páginas: 1/1 Próximo

DADOS PARA NOVA CANDIDATURA

Observações: TESTANDO O SISTEMA

Efectuar Candidatura

Fechar

Aguardando portoncv.gov.cv...

Candidatura Efectuada!